

# Avis de convocation

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

# 25

MAI 2016

10h

PublicisCinemas

133, avenue des Champs-Élysées 75 008 Paris



**PUBLICIS  
GROUPE**

## Publicis Groupe 3<sup>ème</sup> groupe mondial de communication,

est le leader mondial de la communication numérique.

Présent sur toute la chaîne de valeur,  
son organisation transversale, unifiée et fluide,  
offre à ses clients un accès facilité à toutes ses expertises.

Publicis Groupe est ainsi le partenaire idéal des entreprises pour les accompagner  
dans leur transformation numérique.

Revenu  
9 601 M€

DONT DIGITAL : 52 %

Marge opérationnelle  
1 487 M€

Taux de marge opérationnelle  
15,5 %

Résultat Net  
(part du Groupe)  
901 M€

BNPA courant dilué  
4,39 €

Présent dans plus de 100 pays

Collaborateurs  
78 000

01	Message de Mme Élisabeth Badinter	14	Ce qu'il vous faut savoir (Participer à l'AG)
02	Publicis fête ses 90 ans	15	Ordre du jour
03	Message de Maurice Lévy	16	Objectifs et Projets de résolutions
06	Power of One, un nouveau modèle	34	Commentaires sur l'exercice 2015
08	Ce qu'il vous faut savoir (Chiffres clés)	39	Perspectives
10	Ce qu'il vous faut savoir (Amélioration de la gouvernance)		



Élisabeth Badinter

PRÉSIDENTE DU CONSEIL  
DE SURVEILLANCE

### Madame, Monsieur, Cher actionnaire

Cette année 2016 marque le 90<sup>e</sup> anniversaire de votre Groupe. Mais comme vous le constaterez au cours de notre Assemblée Générale, jamais Publicis n'a été aussi jeune.

Tout au long de 2015, le Groupe a fait preuve d'un dynamisme exceptionnel dans une année difficile, marquée notamment par trois défis d'envergure : tenir un rythme d'activité particulièrement soutenu, réussir l'intégration de Sapient et poser les bases de la profonde transformation du Groupe.

Malgré cette charge intense, nos équipes ont su rester mobilisées comme en attestent les performances de l'exercice 2015. En notre nom à tous, je voudrais leur exprimer notre reconnaissance. Elles ont su tout à la fois gérer un quotidien très dense et préparer l'avenir en lançant le processus de réorganisation du Groupe.

Cette initiative d'envergure vise à casser les silos et simplifier les structures, afin de construire un Publicis en phase avec son temps, mais fidèle à son ADN !

Je suis confiante quant à la réussite de ce double objectif.

On parle souvent de l'incroyable résilience des groupes familiaux, gérés au plus près, dans une culture pérenne. Je crois pouvoir dire que Publicis, bien que devenu leader mondial, est au fond resté dans l'âme, un groupe familial, qui a su à chaque époque, anticiper et opérer sa mue, pour servir la croissance de ses clients tout en restant fidèle à ses valeurs fondatrices.

Si elles ont autant et durablement imprégné le Groupe, c'est principalement grâce à Maurice Lévy qui a toujours voulu perpétuer l'état d'esprit du fondateur. Depuis sa création, le Groupe n'a connu que deux dirigeants : Marcel Bleustein-

Blanchet et Maurice Lévy. Leur réelle et profonde entente et la solidité du lien de confiance entre Maurice Lévy et moi-même, fondent, selon moi, la différence Publicis : une gouvernance hors du commun.

Au cours de notre Assemblée Générale, nous vous proposerons de renouveler cinq des six mandats de membres du Conseil de Surveillance, M. Amaury de Sèze n'ayant pas souhaité se représenter. Je tiens ici à le remercier chaleureusement de sa précieuse et fidèle collaboration tout au long de ces années.

Nous vous proposerons également la nomination de deux nouveaux membres : André Kudelski et Tom Glocer. Personnalités internationales du monde des medias et du numérique, ils nous apporteront leur compétence et leur regard d'experts sur le futur de notre industrie.

Aujourd'hui la vitesse d'évolution des technologies, nous a fait entrer – et en dix ans à peine – dans un nouveau monde.

Comme toujours, en prenant dès 2006 le virage du numérique, Publicis Groupe a ouvert la voie. Par sa transformation, il continue de maintenir un temps d'avance sur son époque sans pour autant renier ses valeurs fondatrices.

Cet état d'esprit se concrétise, en cette année 2016, dans la forme choisie pour célébrer le 90<sup>e</sup> anniversaire de Publicis. À une fête éphémère, nous avons préféré investir dans le futur des jeunes talents avec une opération de soutien à 90 start-ups.

« Par sa transformation,  
Publicis Groupe continue  
de maintenir un temps  
d'avance sur son époque  
sans pour autant renier  
ses valeurs fondatrices ».

Ce projet – « Publicis90 » – est fidèle à notre marque de fabrique : encourager les idées et les prises d'initiatives et promouvoir les générations montantes.

Le Publicis de demain est déjà là : solide sur ses bases, résolument tourné vers l'avenir, prêt pour de nouveaux horizons et de nouvelles performances.

Chers actionnaires, je crois que nous pouvons tous en être fiers.

# 1926 / 2016

## Publicis fête ses 90 ans

« La réussite d'une entreprise tient à la combinaison subtile de deux facteurs : la volonté d'être fidèle à son histoire et la capacité à se projeter en permanence dans l'avenir. »

Marcel Bleustein-Blanchet  
6 NOVEMBRE 1986



C'est en pensant à son fondateur qui avait en son temps créé « la fondation de la vocation », que Publicis Groupe a choisi de célébrer son 90<sup>e</sup> anniversaire en offrant à certains la possibilité de réaliser leurs rêves. Plutôt que de célébrer le passé, Publicis Groupe, aujourd'hui leader mondial de la communication numérique, a souhaité se tourner vers le futur et investir dans l'avenir des jeunes générations en apportant son soutien à 90 projets dans le domaine digital.

Le 18 janvier 2016, un appel à projets lancé sur le plan mondial, a été ouvert à tous les talents : étudiants, jeunes startups déjà lancées, porteurs de projets ou collaborateurs du Groupe. À la clôture de cette opération, plus de 3 700 dossiers ont été déposés. À l'issue d'une procédure de sélection rigoureuse, réalisée notamment par des experts du digital, et associant les collaborateurs de Publicis Groupe, 90 projets bénéficieront d'un soutien financier de Publicis Groupe pouvant aller jusqu'à 500 000 € et d'un appui de ses compétences.

Par cette initiative mondiale destinée à favoriser l'éclosion et l'essor de projets prometteurs, la Startup Publicis née en 1926 et devenue 3<sup>e</sup> Groupe mondial dans le secteur de la communication, fête de façon originale ses 90 ans avec 90 jeunes pousses de l'économie du futur.

Lors de son lancement, Maurice Lévy a déclaré : « *Publicis90 s'inscrit dans la philosophie de Publicis Groupe et de son fondateur, Marcel Bleustein-Blanchet. Il s'agit d'accompagner de jeunes entrepreneurs dans la réalisation de leur rêve. Non seulement avec un investissement mais également en leur apportant les compétences du Groupe pendant un an. Au lieu de nous tourner vers notre passé et de nous complaire dans nos succès antérieurs, nous regardons vers l'avenir et nous donnons un coup de pouce aux jeunes entrepreneurs.* » Les 90 finalistes seront annoncés à l'occasion de Viva Technology Paris, l'évènement mondial de l'univers digital, créé et co-organisé par Publicis Groupe en juin 2016 à Paris ([www.vivatechnologyparis.com](http://www.vivatechnologyparis.com)).

# Maurice Lévy

PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE  
PUBLICIS GROUPE

10 milliards d'euros. Le résultat net, en faveur des actionnaires, atteint 900 millions d'euros tandis que le *free cash flow* dépasse le milliard d'euros. Et notre Groupe compte dorénavant plus de 78 000 collaborateurs. Ces chiffres attestent d'une bonne santé avec des indicateurs, pour l'essentiel, au vert. Il est vrai que l'acquisition de Sapient a fortement contribué à cette performance et que nous avons bénéficié d'un effet de change favorable. Ces nouveaux records ne nous font pas pour autant perdre de vue notre croissance organique qui, avec +1,5 %, ne fut pas à la hauteur de nos capacités.

« À voir ces chiffres, on pourrait penser que l'année 2015 a été un long fleuve tranquille. Rien n'est plus éloigné de la réalité ».

À voir ces chiffres, on pourrait penser que l'année 2015 a été un long fleuve tranquille. Rien n'est plus éloigné de la réalité.

Comme la France entière, la famille Publicis fut endeuillée par des vies fauchées et d'autres à jamais blessées lors des attentats du 13 novembre. Nous continuerons à aller de l'avant mais n'oublions ni Fabrice Dubois, ni Yannick Minvielle, ni aucun de leurs amis.

2015 fut une année extrêmement active du fait de nombreux défis, comme on le verra dans la manière dont les différents chapitres – certains capitaux pour notre avenir et celui de notre secteur – ont été écrits.

Lors du message du rapport d'activité 2014, nous évoquions l'acquisition de Sapient qui nous aidera de manière unique à nous transformer et à élargir notre palette de services. La création de la plateforme Publicis.Sapient s'est effectuée sans heurt, donnant naissance en un temps record à une force sans équivalent au sein de l'univers numérique. Les objectifs que nous nous étions fixés en matière d'intégration et de synergies ont pu être atteints ●●●



À bien des égards, l'année 2015 fut un prolongement des tendances macroéconomiques et politiques de 2014. L'économie américaine a continué à croître à un rythme solide en créant des emplois ; en Europe, la croissance a modestement retrouvé des couleurs mais l'écart se creuse entre le Nord et le Sud, tandis que la crise des migrants appelait à une réponse commune ; le ralentissement de l'économie chinoise, en transition vers un modèle axé sur la consommation, a encore davantage pesé sur la croissance mondiale ; enfin, à l'exception notable de l'Inde, plusieurs économies dites émergentes ont connu de sérieuses difficultés du fait d'un contexte politique dégradé, notamment la Russie et le Brésil.

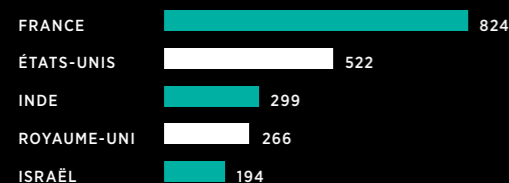
Dans ce contexte contrasté, les chiffres publiés de 2015 nous font faire un bond considérable. Le revenu approche les

### PUBLICIS90, UN INTÉRÊT MONDIAL

PENDANT LES 45 JOURS OUVERTS À CANDIDATURES, LE SITE DE PUBLICIS90 ([WWW.PUBLICIS90.COM](http://WWW.PUBLICIS90.COM)) A REÇU :

- 138 000 visites
- 5 996 participants à la plateforme
- 3 732 dossiers complets provenant de 141 pays différents
- 305 projets d'étudiants de 196 universités différentes
- 600 intra-preneurs de Publicis Groupe
- 3 555 projets ou start-ups ont été validés et soumis à la procédure d'analyse et de sélection

#### LE TOP 5 DES PAYS (NOMBRE DOSSIERS DÉPOSÉS) :



#### LE TOP 5 DES SECTEURS CONCERNÉS :





sans délai, et pour certains dépassés. L'activité de Sapient a été affectée dans la première partie de l'année par les soubresauts des prix des matières premières mais s'est bien redressée au second semestre. En ce qui concerne en revanche les autres composantes – Digitas, Rosetta et Razorfish – il n'en pas été de même, pour des raisons spécifiques à chacune. L'important est de confirmer que notre projet de construire avec Publicis.Sapient, l'offre la plus complète et la plus riche du marché, couvrant tous les segments des services faisant appel au numérique ou à la technologie, est devenue une réalité tangible (web, communication numérique, e-commerce, consulting, technologie, etc.).

Les agences de création ont connu une année de forte compétition et ont réalisé des performances exceptionnelles en matière de créativité. La campagne pour Always de P&G a récolté une moisson impressionnante de prix et s'apparente à un véritable mouvement sociétal. De nombreux autres succès sont à noter, de même que de très belles victoires à la suite de compétitions acharnées qui ont, entre autres, permis à Publicis Worldwide de renouer avec une bonne croissance.

« Nos clients sont soumis à une concurrence d'une ardeur et d'une violence inouïes. De ce fait, la première question que l'on doit se poser est celle de notre adaptation à ce nouveau monde. »

Les agences média ont connu des fortunes diverses. Starcom Mediavest Group (SMG) a souffert du *media-palooza*, le fameux tsunami de compétitions de budgets média, puisque des clients comme P&G ou Coca-Cola ont cessé la collaboration sur l'aspect média aux États-Unis, même si notre partenariat sur les autres aspects de notre collaboration se poursuit et se renforce.

Malgré cette intense activité, nous nous sommes résolument consacrés à la préparation de l'avenir dont on sait à quel point, à l'heure de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, il sera

« La campagne *Like a girl* de P&G a récolté une moisson impressionnante de prix et s'apparente à un véritable mouvement sociétal. »

conditionné par quelques mots clés comme « numérique », « ubérisation », « transformation », « flexibilité » et « rapidité ». Nos clients sont soumis à une concurrence d'une ardeur et d'une violence inouïes. De ce fait, la première question que l'on doit se poser est celle de notre adaptation à ce nouveau monde. Notre analyse au moment de l'acquisition de Sapient était que notre univers de concurrence allait s'élargir – et on l'a vu – avec les nombreuses sociétés de consulting qui se sont largement déployées dans le numérique au travers d'acquisitions. Avec l'équipe de management, nous avons conduit un processus en trois phases : analyse du marché et des besoins de nos clients ; réflexion stratégique sur le changement à opérer ; séminaire de conclusion avec 350 dirigeants du Groupe et la présence d'acteurs majeurs de la Silicon Valley connus pour leurs approches « rupturistes ». Le tout devant aboutir à un nouveau positionnement du Groupe et à une organisation repensée. Bien entendu, le Conseil de Surveillance a été étroitement et intimement associé à nos réflexions et a apporté son soutien le plus total à cette réorganisation.

Notre ambition pour l'avenir est d'apporter à nos clients l'ensemble des moyens permettant de relever les défis à venir : leur propre transformation, la construction de leurs marques dans un monde virtuel et la croissance de leurs ventes et de leurs parts de marché via tous les réseaux de distribution (omnicanal). Nous voulons pouvoir, un jour, être admirés en tant que puissance de transformation au service de nos clients, à travers l'alchimie de la créativité et de la technologie.

Avec une rapidité peu commune dans les groupes de plus de 78 000 collaborateurs, nous avons mis en place cette nouvelle organisation – les dirigeants, les concepts, le modèle de fonctionnement – et avons d'ores et déjà commencé à obtenir des résultats. Nous sommes très confiants dans notre capacité d'aider nos clients à se transformer grâce aux savoir-faire de Publicis.Sapient en matière de

consulting et de technologie, notre compréhension intime des marques et des consommateurs, notre approche toujours frappée au sceau de la créativité et l'accès offert à tous nos actifs de façon simple et fluide, sans silo (*No silo, No solo, No bozo*).

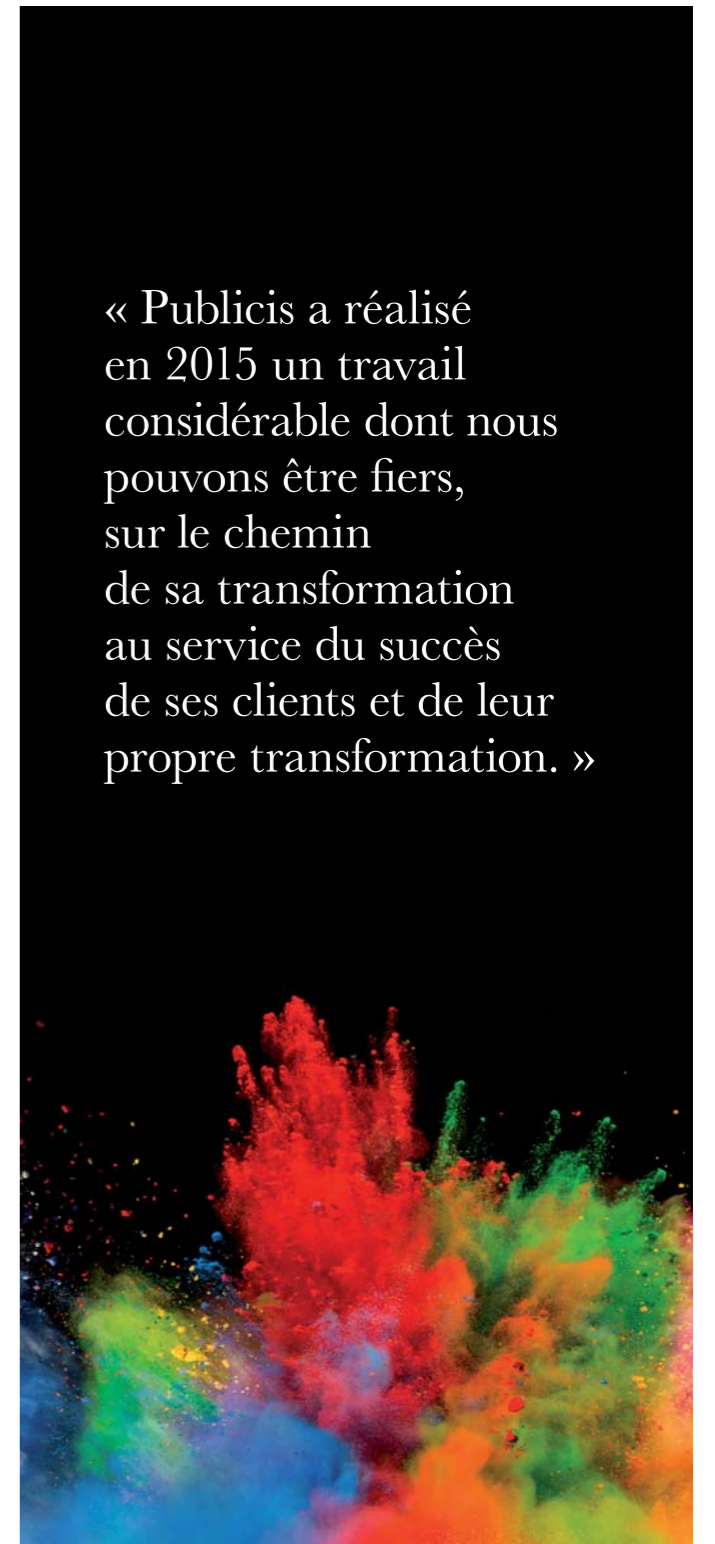
Ce « *Power of One* » a commencé à donner sa pleine mesure à travers la collaboration des quatre pôles de Solutions que nous avons mis en place : Publicis Communications qui, sous la direction d'Arthur Sadoun, comprend l'ensemble de notre puissance créative – Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Publicis Worldwide, BBH, etc. – ainsi que nos activités de production ; Publicis Media, sous la direction de Steve King, a été réinventé à partir de réseaux d'exception – Starcom, Zenith, Optimedia, Mediavest, Spark, etc. – ; la plateforme Publicis.Sapient, sous la direction d'Alan Herrick et forte des activités de Sapient – SapientNitro et Sapient Consulting – ainsi que des réseaux digitaux DigitasLBI et Razorfish, constitue un atout majeur dans le monde de plateformes de demain ; enfin Publicis Health, dirigé par Nick Colucci et modèle de fonctionnement intégré. Placés au cœur de ce modèle, nos clients bénéficient d'une modularité inégalée, d'une expertise accrue et d'une collaboration fluide grâce à un interlocuteur privilégié. Dans les marchés de moindre taille, Publicis One prolonge cette organisation en rassemblant nos marques sous un même toit avec une approche unique et entrepreneuriale.

2015 fut également une année de transformation en matière de responsabilité sociétale des entreprises, avec notamment une approche intégrée des enjeux, parmi lesquels le marketing responsable, la diversité et la protection des données. Nous avons fait beaucoup de progrès et sommes conscients de la nécessité d'aller plus loin encore.

Publicis a donc réalisé en 2015 un travail considérable dont nous pouvons être fiers sur le chemin de sa transformation au service du succès de ses clients et de leur propre transformation. Rien de cela n'aurait été possible sans l'engagement total de l'ensemble de nos talents. Je tiens à les en remercier. De très belles et nouvelles perspectives de carrière s'ouvrent chaque jour davantage pour chacun d'eux – ils en sont les artisans courageux en œuvrant, avec un temps d'avance, à préparer notre avenir. Nous remercions chaleureusement nos clients pour leur confiance et leurs encouragements pour la mise en œuvre de notre nouvelle organisation.

Plus que jamais Publicis Groupe reste fidèle à sa tradition pionnière. Les bases du modèle unique que nous avons posées ne tarderont pas à porter leurs fruits et nous pourrions ainsi tirer le meilleur parti d'un avenir pour lequel nous serions mieux préparés que nos concurrents.

« Publicis a réalisé en 2015 un travail considérable dont nous pouvons être fiers, sur le chemin de sa transformation au service du succès de ses clients et de leur propre transformation. »



# THE POWER OF ONE

Tout au long de son histoire et de ses évolutions, Publicis Groupe a été guidé par une priorité absolue, une obsession : l'intérêt de ses clients ! La conception de notre métier a toujours été de contribuer de manière efficace à l'attractivité de leurs marques et à la croissance de leurs chiffres. Nous sommes là pour créer de la valeur, favoriser les performances de nos clients.

Aujourd'hui, dans un monde en totale rupture, Publicis Groupe va encore plus loin et accompagne les entreprises confrontées à l'impact du numérique qui bouscule les habitudes de travail, de consommation, les modèles économiques, ...

Pour servir son objectif d'aider ses clients à réussir leur mutation numérique, Publicis Groupe a investi dans le *consulting* et les technologies, puis a mis en œuvre l'organisation la plus intégrée du secteur, « The Power of One ». Elle met fin à la traditionnelle structure « en silos » des groupes de communication et facilite ainsi l'accès de ses clients à l'ensemble des ressources du Groupe.

La réorganisation vise à structurer le Groupe en plaçant les clients en son cœur. Dans les 20 principaux pays du Groupe, les grands clients seront suivis chacun par un *Global Client Leader*, coordonnés par Laura Desmond, *Chief Revenue Officer*. Publicis Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis.Sapient », et solutions santé avec « Publicis Health ».

S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis ONE » combine l'ensemble des opérations - créative, média, digitale, santé - sous un même toit et un même leadership.



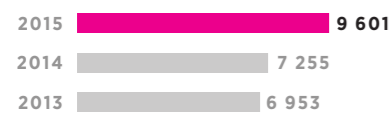
**Publicis ONE**  
CEO : JAREK ZIEBINSKI

Entité dédiée qui réunit sous un même toit et une même direction toutes les compétences d'un pays au service des clients

# Ce qu'il vous faut savoir ...

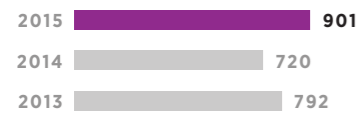
## CHIFFRES CLEFS 2015

### EN EUROS (MILLIONS) REVENU



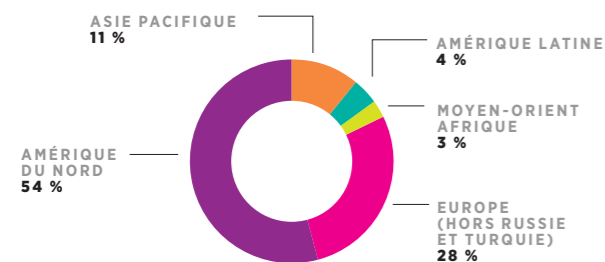
Le revenu du Groupe atteint 9 601 millions d'euros en 2015, en croissance de 32,3 % par rapport à 2014.

### EN EUROS (MILLIONS) RÉSULTAT NET PART DU GROUPE



Le résultat net, part du Groupe, s'élève à 901 millions d'euros en hausse de 25,1 %.

### EN % REVENU PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



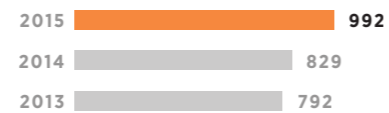
En 2015, l'Europe affiche une croissance organique est de +0,4 %. Sur l'ensemble de la zone, le digital est en forte croissance de 7,5 %. L'activité en France et en Allemagne est solide. Les pays du Sud de l'Europe retrouvent de la croissance (+1,1 %) notamment en Péninsule ibérique (+2,4 %). La situation reste difficile en Russie (-6,1 %) ainsi qu'au Royaume-Uni (-4,3 %). L'Amérique du Nord est croissance organique est de 2,4 %. L'Asie Pacifique est en hausse de 4,0 % sur une base organique, avec notamment une bonne tenue des activités en Inde et une accélération de la croissance en Chine tout au long de l'année. L'Amérique Latine est en recul de 5,3 % en organique, impactée par la baisse au Brésil qui continue d'évoluer dans un environnement économique difficile. Le Moyen Orient et l'Afrique progressent de 0,1 % sur une base organique.

### EN EUROS (MILLIONS) MARGE OPÉRATIONNELLE



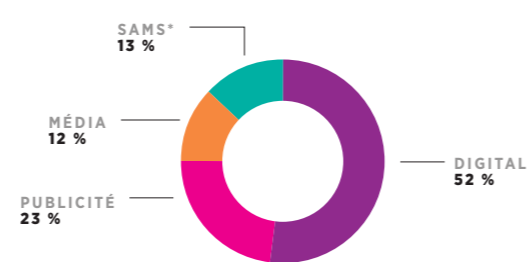
La marge opérationnelle représente 15,5 % du revenu et atteint 1 487 millions d'euros.

### EN EUROS (MILLIONS) RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE <sup>(1)</sup>



Le résultat net courant part du Groupe<sup>(1)</sup> est de 992 millions d'euros en progression de 19,7 %.

### EN % REVENU PAR ACTIVITÉ



Les activités numériques représentent 51,9 % du revenu du Groupe (à comparer à 41,9 % en 2014) et continuent de croître à un bon rythme (+5,4 % de croissance organique).

\* Agences spécialisées et services marketing

(1) Après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou moins-values de cession, de la réévaluation des earn-out, des coûts de fusion Publicis/Omnicom et des coûts d'acquisition de Sapient.

## BOURSE 2015

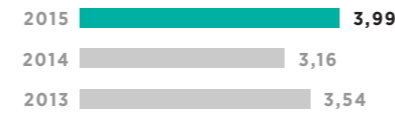
### AU 31.12.2015

#### CRÉATION DE VALEUR SUR 3 ET 5 ANS (TSR)

	TSR 3 ANS	TSR 5 ANS
IPG	+ 121,8 %	+ 134,7 %
WPP	+ 86,4 %	+ 117,4 %
OMNICOM	+ 62,4 %	+ 82,0 %
<b>PUBLICIS GROUPE</b>	<b>+ 42,7 %</b>	<b>+ 69,2 %</b>

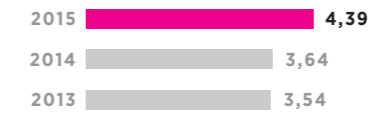
TSR : Total Shareholder Return = (cours de bourse à la vente - cours de bourse à l'achat + dividendes perçus pendant la période de détention des titres)/cours de bourse à l'achat.

### EN EUROS BÉNÉFICE NET PAR ACTION DILUÉ



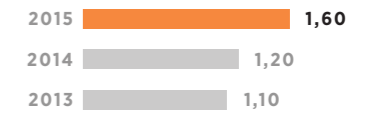
Le bénéfice net par action dilué s'élève à 3,99 €, en hausse de 26,3 %.

### EN EUROS BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ <sup>(1)</sup>



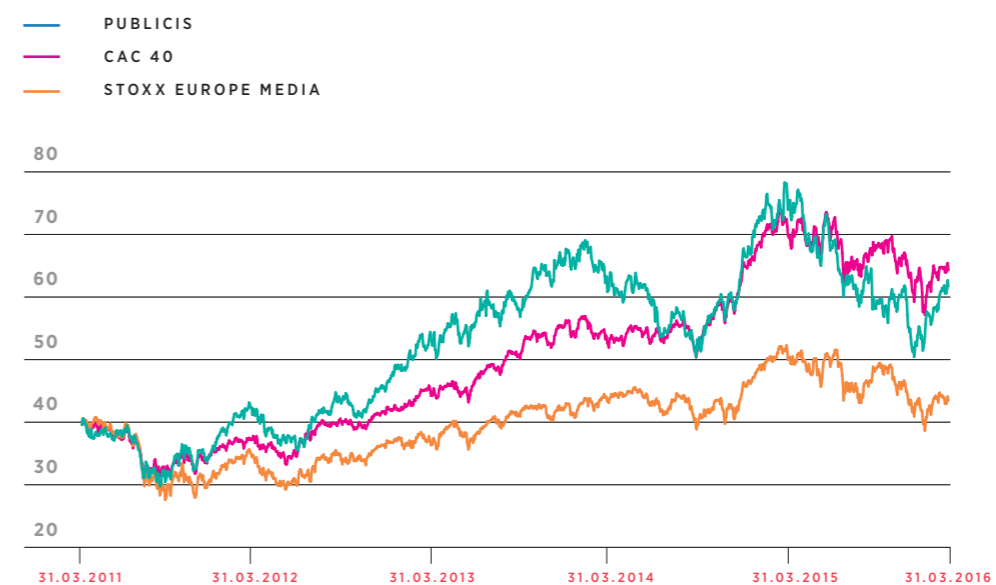
Le bénéfice net courant par action dilué<sup>(1)</sup> est de 4,39 €, en hausse de 20,6 %.

### EN EUROS DIVIDENDE PAR ACTION



Le dividende proposé de 1,60 € par action est en augmentation de 33,3 % et représente un taux de distribution de 39,5 %.

### EN EUROS (MILLIONS) ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE BOURSE SUR 5 ANS



Au cours des 5 dernières années, le titre Publicis Groupe a affiché une progression de 55,9 % à comparer à +5,9 % pour l'indice CAC 40 et à +62,5 % pour l'indice Stoxx Europe Media. Au cours des 12 derniers mois, la performance du titre Publicis Groupe a été de -14,1 %. Elle a été légèrement inférieure à celle de ses deux indices de référence. Dans un contexte défavorable aux marchés actions (incertitudes sur la dette grecque en juin 2015, ralentissement de la croissance en Chine à partir de l'été 2015 et son impact potentiel sur l'économie mondiale), le titre a été affecté par la perception d'un profil de risque accru compte-tenu de la surexposition du Groupe aux nombreuses revues de budgets media aux États-Unis, conjugué à une croissance organique jugée décevante par les marchés. Le titre a entamé un rebond marqué depuis le début de février 2016 suite aux premières annonces relatives à la transformation annoncée en décembre 2015 et la publication des résultats 2015, avec une progression de 19,9 % à comparer à +7,8 % pour le CAC 40 et +11,6 % pour le Stoxx Europe Media.

# Ce qu'il vous faut savoir ...

Nous souhaitons attirer votre attention sur les évolutions de notre gouvernance que nous tentons d'améliorer en permanence grâce à de nouvelles mesures sur lesquelles nous solliciterons votre approbation.

## RÉSOLUTIONS RELATIVES À L'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE

### Pour un renouvellement du Conseil de Surveillance plus harmonieux

Notre Conseil de Surveillance est actuellement composé de 11 membres. Lors de l'Assemblée Générale de 2016, 6 mandats arrivent à échéance. M. Amaury de Sèze n'a pas souhaité demander le renouvellement de son mandat.

Cette proportion élevée de renouvellements n'est pas satisfaisante en regard du code AFEP MEDEF qui recommande « d'organiser un échelonnement des mandats de façon à éviter un renouvellement en bloc des membres ».

Dans cet esprit, et pour éviter un nouveau renouvellement en bloc, nous vous proposons de renouveler trois mandats pour une durée inférieure aux 4 ans prévus dans les statuts du Groupe (sous réserve de votre approbation de la 29<sup>e</sup> résolution, relative à la modification statutaire de la durée des mandats).

### MANDATS PROPOSÉS AU RENOUELEMENT



#### RÉSOLUTION 6

**Mme Marie-Josée Kravis,**  
PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES  
ET MEMBRE DU COMITÉ DE NOMINATION

Marie-Josée Kravis est une économiste spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Membre de plusieurs conseils d'administration notamment de LVMH et du Sloan Kettering Institute, elle est également la Présidente du musée d'Art Moderne de New York (MoMA).

> RENOUELEMENT PROPOSÉ POUR UNE DURÉE DE 4 ANS

NOMBRE  
D'ACTIONS  
DÉTENUES :  
500



#### RÉSOLUTION 8

**Mme Véronique Morali,**  
MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT ET DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Après avoir été Inspecteur des Finances, Véronique Morali a intégré Fimalac en 1990. Elle est aujourd'hui Présidente du Directoire de Webedia, Présidente de Fimalac Développement, Vice Chairman de Fitch Group et administrateur notamment de Edmond de Rothschild France, Coca-Cola Entreprises et de SNCF Mobilités. Elle est fondatrice de l'association Force Femmes et co-fondatrice du Women Corporate Directors Paris.

> RENOUELEMENT PROPOSÉ POUR UNE DURÉE DE 3 ANS

NOMBRE  
D'ACTIONS  
DÉTENUES :  
500



#### RÉSOLUTION 10

**M. Michel Cicurel,**  
MEMBRE DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION ET DU COMITÉ DE NOMINATION

Michel Cicurel a exercé, au cours de sa carrière, de nombreuses responsabilités : ministère des Finances (Trésor), Compagnie Bancaire (fondateur de Cortal), groupe Danone et Cerus. Il fut Président du Directoire de la C<sup>ie</sup> Financière E. de Rothschild Banque. Membre de plusieurs conseils d'administration dont celui de Bouygues Télécom et de la Société Générale, il est également Vice-Président de Coe-Rexecode.

> RENOUELEMENT PROPOSÉ POUR UNE DURÉE DE 2 ANS

NOMBRE  
D'ACTIONS  
DÉTENUES :  
1 017



#### RÉSOLUTION 7

**Mme Sophie Dulac,**  
VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Élisabeth Badinter. Après plusieurs années dans le secteur des relations publiques, Sophie Dulac, diplômée en psychographologie, continue sa carrière en créant et en dirigeant un cabinet de conseil en recrutement. Depuis 2001, elle préside la société d'exploitation de salles de cinéma *Les Écrans de Paris*. Elle dirige également les sociétés de production et de distribution de films Sophie Dulac Productions et Sophie Dulac Distribution.

> RENOUELEMENT PROPOSÉ POUR UNE DURÉE DE 4 ANS

NOMBRE  
D'ACTIONS  
DÉTENUES :  
1 749 460



#### RÉSOLUTION 9

**Mme Marie-Claude Mayer,**  
MEMBRE DU COMITÉ DES RISQUES ET STRATÉGIES

La carrière de Marie-Claude Mayer a débuté en 1972 chez Publicis Conseil. Elle est nommée Directeur de clientèle puis Directeur Général Adjoint de Publicis Conseil. En 1998, elle est nommée Worldwide Account Director pour superviser les marques du groupe L'Oréal confiées à Publicis dans plus de 70 pays. Depuis 2009, elle est membre du Comité des actionnaires du Women's Forum for Economy and Society.

> RENOUELEMENT PROPOSÉ POUR UNE DURÉE DE 3 ANS

NOMBRE  
D'ACTIONS  
DÉTENUES :  
6 058

Les renseignements relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le Document de référence 2015 à la section 2.1.1.1. « Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2015 » pages 36 à 40.

## Vers toujours plus d'indépendance, d'expertise et de culture internationale

Par ailleurs, nous soumettrons à votre approbation l'entrée de 2 nouveaux membres au Conseil de Surveillance pour une durée de 4 ans : M. André Kudelski et M. Thomas H. Glocer.



#### RÉSOLUTION 11

**M. André Kudelski**

Né en 1960, de nationalité suisse, André Kudelski est Président et Administrateur Délégué du Groupe Kudelski, une société technologique cotée à la Bourse Suisse, leader mondial dans les solutions de protection et de distribution de contenus médias et de technologies, permettant la mise en œuvre de services à haute valeur ajoutée.

> André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur recherche et développement auprès de Kudelski SA. En 1989, il devient Directeur de la société Nagravis SA, la division en charge de la télévision à péage. En 1991, il succède à son père Stefan Kudelski à la tête du Groupe.

> André Kudelski est membre de plusieurs Conseil d'administration dont celui de *HSBC Private Banking Holdings* (Suisse). Il est également Vice-Président de la *Swiss-American Chamber of Commerce* et de l'Aéroport International de Genève ; membre du *Strategic Advisory Board* de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne et membre du Comité d'économie suisse.

> Il a par ailleurs précédemment siégé au Conseil d'administration de Nestlé, Dassault Systèmes et Edipresse SA.

> Tout au long de sa carrière, André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « *Global Leader for Tomorrow* » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par La *National Academy of Arts and Sciences*, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision,

> André Kudelski est un ingénieur-physicien diplômé de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, expert réputé de la sécurité électronique et des systèmes de chiffrement de la télévision à péage.



#### RÉSOLUTION 12

**M. Tom Glocer**

Tom Glocer né en 1959, de nationalité américaine, est le fondateur et Associé Gérant d'Angelic Ventures LP, véhicule familial d'investissement, spécialisé en financement des premières phases du développement d'entreprise dans les domaines de la technologie financière, la cyberdéfense et la santé.

> Tom Glocer fut nommé en 2001 PDG de Reuters puis d'avril 2008 à décembre 2011, PDG de Thomson Reuters Corp., la plus grande agence de presse et d'informations économiques du monde créée lors de l'acquisition de Reuters par Thomson.

> Avant d'entrer chez Reuters en 1993, Tom Glocer fut avocat d'affaires en fusions-acquisitions chez Davis Polk & Wardwell, à New York, Paris et Tokyo. Il est entré au barreau de New York en 1984, au barreau de la Cour Suprême des États-Unis en 2010, et à l'*American Law Institute* en 2011.

> Tom Glocer est membre de plusieurs conseils d'administration dont Merck & Co. Inc., Morgan Stanley, du *Council on Foreign Relations*. Il est également entre autres fonctions, membre du *President's Council on International Activities* à l'Université Yale, du *European Business Leaders Council*, du *Columbia Global Centre (Paris) Advisory Board* et du Groupe consultatif international de Linklaters LLP. Il a par ailleurs été membre de nombreux comités et conseils dont le Comité consultatif international de l'Autorité monétaire de Singapour, Comité Consultatif de l'Université Tsinghua, de l'International Business Council du Forum économique mondial, et du Comité consultatif du *Judge Institute of Management* de l'Université Cambridge,

> Tom Glocer est diplômé en sciences politiques de l'université Columbia (1981) et de l'École de droit de Yale (1984). Il est marié, a deux enfants et vit à New York.

Leur expertise technique et leur expérience internationale dans des domaines touchant directement à nos métiers – l'information et le numérique – seront des atouts majeurs pour le Conseil de Surveillance de Publicis Groupe, compte-tenu du nouveau profil du Groupe.

> Si vous approuvez l'ensemble de ces résolutions le Conseil de Surveillance comptera 12 membres, 6 hommes et 6 femmes, dont 7 membres indépendants selon les critères retenus par Publicis Groupe SA et 5 membres de nationalité étrangère. Sa composition sera donc encore enrichie et diversifiée, en ligne avec notre souci d'amélioration permanente de la qualité de notre gouvernance.

## Ce qu'il vous faut savoir ...

Résolutions sur les rémunérations  
des membres du Directoire

## RÉSOLUTIONS 14 À 17

Les rémunérations des dirigeants de votre Groupe sont établies avec le souci constant de respecter les recommandations du code AFEP MEDEF auquel Publicis Groupe se réfère et d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en établissant un lien clair entre performances et rémunération.

Les résolutions 14 à 17 ont pour objet de recueillir l'avis de l'Assemblée générale sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à M. Maurice Lévy, Président du Directoire, MM. Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membres du Directoire.

Le détail des informations et des calculs sur les rémunérations des membres du Directoire est indiqué dans le Document de référence 2015 à la section 2.2.2 « Rémunération des membres du Directoire » pages 58 à 76.

Les éléments de la rémunération soumis à l'avis de l'Assemblée générale figurent dans le Document de référence 2015 à la section 2.2.3 § 2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux dirigeants mandataires sociaux de la société, soumis à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis » pages 77 à 79 et sont résumés ci-après.

Tableau récapitulatif des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à **M. Maurice Lévy**, Président du Directoire, soumis à l'avis des actionnaires.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS EN € OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	PRÉSENTATION
Rémunération variable	3 917 500	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers*
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	3 604	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance

\* Le détail de cette évaluation est précisé en pages 62 et 63 du document de référence 2015.

Tableau récapitulatif des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à **M. Jean-Michel Étienne**, membre du Directoire, soumis à l'avis des actionnaires.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS EN € OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	720 000	Aucun changement de rémunération fixe en 2015
Rémunération variable	686 250	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers*
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 753	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs

\* Le détail de cette évaluation est précisé en pages 64 et 65 du document de référence 2015.

Tableau récapitulatif des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à **M. Kevin Roberts**, membre du Directoire, soumis à l'avis des actionnaires.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS EN € OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE*	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	901 610	Aucun changement de rémunération fixe en 2015
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	2 122 390	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers**
Régime de retraite supplémentaire	N/A	En lieu et place de contrats de retraite complémentaire qui avaient été prévus lors de l'acquisition de Saatchi & Saatchi, l'engagement a été pris de verser ce montant brut chaque année
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	31 854	Il s'agit d'un contrat de santé

\* Le taux de change en 2015 est de 1€ = 0,90161 USD.

\*\* Le détail de cette évaluation est précisé en page 64 du document de référence 2015.

(1) La partie variable inclut un versement contractuel annuel de pension.

Tableau récapitulatif des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à **Mme Anne-Gabrielle Heilbronner**, membre du Directoire, soumis à l'avis des actionnaires.

ÉLÉMENT DE RÉMUNÉRATION	MONTANTS EN € OU VALORISATION COMPTABLE SOUMIS AU VOTE	PRÉSENTATION
Rémunération fixe	480 000	Aucun changement de rémunération fixe en 2015
Rémunération variable	600 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers*
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 753	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs

\* Le détail de cette évaluation est précisé en pages 65 et 66 du document de référence 2015.

Résolutions relatives aux opérations  
sur capital

## RÉSOLUTIONS 19 À 24

Le Directoire et le Conseil de surveillance proposent à l'Assemblée générale de renouveler les délégations financières qui viennent à échéance cette année. Nous vous rappelons que le régime des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créances (dites valeurs mobilières composées ou complexes) a été modifié par l'ordonnance n° 2014-863 du 31 juillet 2014 relative au droit des sociétés. Le texte des résolutions à renouveler a été ajusté pour tenir compte de ces modifications. L'adoption de ces résolutions permettrait à votre Directoire de disposer de flexibilité dans le choix des moyens financiers pour poursuivre sa stratégie de développement et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction de l'état et des possibilités des marchés financiers français ou internationaux.

## RÉSOLUTIONS 25 ET 26

Afin de poursuivre sa politique de rémunération à long terme des collaborateurs du Groupe, le Directoire vous propose deux autorisations relatives à l'attribution d'actions de performance, et, d'options de souscription ou d'achat. Ces deux systèmes permettraient une gestion souple de la politique de rémunération avec une priorité pour les attributions gratuites d'actions de performance qui bénéficient d'un régime fiscal et social plus favorable.



## Ce qu'il vous faut savoir ...

### Participer à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède et leurs modalités de détention (au nominatif ou au porteur), peut participer à l'Assemblée Générale. Ce droit est subordonné à l'inscription en compte au nom de l'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale, soit le **23 mai 2016 à zéro heure** (heure de Paris).

#### Vous assistez personnellement à l'Assemblée Générale

##### VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Présentez-vous avec votre carte d'admission, obtenue auprès de CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, ou présentez-vous au guichet "Actionnaires sans carte".

##### VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Demandez à votre intermédiaire financier habilité d'établir une attestation de participation, et de l'envoyer avec la demande de carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9. Cette demande complète doit lui parvenir le **20 mai 2016 au plus tard**.

Si vous n'avez pas reçu de carte d'admission, vous pouvez vous présenter le jour de l'Assemblée au guichet "Actionnaires sans carte" muni d'une attestation de participation datée du **23 mai 2016 au plus tard**, que vous aurez demandée préalablement à votre intermédiaire financier.

#### Vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée Générale

Deux possibilités au choix :

##### Voter avec le formulaire papier

##### VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Ce formulaire vous est adressé automatiquement avec l'avis de convocation par CACEIS Corporate Trust.

##### VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Demandez le formulaire à votre intermédiaire financier ou à CACEIS Corporate Trust.

Renvoyez votre formulaire de vote dûment complété et signé afin qu'il parvienne **au plus tard le 22 mai 2016** à CACEIS Corporate Trust.

##### Voter par internet

Le site sécurisé dédié au vote préalable à l'Assemblée VOTACCESS sera ouvert à partir du **4 mai 2016 à 8 heures**, heure de Paris.

La possibilité de voter ou de donner une procuration, par Internet, préalablement à l'Assemblée Générale, prendra fin le **24 mai 2016, à 15 heures**, heure de Paris. Il est toutefois recommandé aux actionnaires de ne pas attendre cette date ultime pour se connecter au site afin de tenir compte des éventuels délais dans la réception des informations nécessaires à leur connexion.

##### VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU NOMINATIF :

Vous souhaitez voter par Internet, demander une carte d'admission, désigner ou révoquer un mandataire en ligne, avant l'Assemblée, accédez au site dédié sécurisé de l'Assemblée et connectez-vous au site OLIS-Actionnaire dont l'adresse est : <https://www.nomi.olisnet.com>

- > déjà connecté : cliquer sur "Accéder à mon compte"
- > jamais connecté : cliquer sur "Première connexion"

Suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, puis voter, désigner ou révoquer un mandataire. L'identifiant à utiliser se trouve en haut à droite du formulaire de vote papier qui vous a été adressé en dessous du cadre réservé à la Société.

##### VOUS ÊTES ACTIONNAIRE AU PORTEUR :

Seuls les actionnaires au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS pourront voter en ligne. Si l'établissement teneur de compte n'est pas adhérent au site VOTACCESS vous devez voter avec le formulaire papier ou assister personnellement à l'Assemblée.

Si votre établissement teneur de compte est connecté au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, identifiez-vous sur le portail Internet de votre établissement teneur de compte avec vos codes d'accès habituels. Cliquer sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant aux actions PUBLICIS GROUPE SA et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS.

### Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire du 25 mai 2016

#### À TITRE ORDINAIRE

- > Rapports du Directoire ;
- > Rapport du Conseil de surveillance ; rapport de la Présidente sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- > Rapports des Commissaires aux comptes ;
- > Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2015 (1<sup>er</sup> résolution) ;
- > Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015 (2<sup>e</sup> résolution) ;
- > Affectation du résultat de l'exercice 2015 et fixation du dividende (3<sup>e</sup> résolution) ;
- > Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions (4<sup>e</sup> résolution) ;
- > Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce (5<sup>e</sup> résolution) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis (6<sup>e</sup> résolution) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac (7<sup>e</sup> résolution) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Véronique Morali (8<sup>e</sup> résolution) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Claude Mayer (9<sup>e</sup> résolution) ;
- > Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Cicurel (10<sup>e</sup> résolution) ;
- > Nomination de Monsieur André Kudelski en qualité de membre du Conseil de surveillance (11<sup>e</sup> résolution) ;
- > Nomination de Monsieur Thomas H. Glocer en qualité de membre du Conseil de surveillance (12<sup>e</sup> résolution) ;
- > Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Gilles Rainaut (13<sup>e</sup> résolution) ;
- > Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire (14<sup>e</sup> résolution) ;
- > Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Messieurs Jean-Michel Etienne et Kevin Roberts, et Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membres du Directoire (15<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions) ;
- > Autorisation à donner au Directoire pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (18<sup>e</sup> résolution).

#### À TITRE EXTRAORDINAIRE

- > Rapports du Directoire et des Commissaires aux comptes ;
- > Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce (19<sup>e</sup> résolution) ;

> Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, par offre au public (20<sup>e</sup> résolution) ;

> Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, par placement privé (21<sup>e</sup> résolution) ;

> Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, réalisée en application des 19<sup>e</sup> à 21<sup>e</sup> résolutions soumises à la présente Assemblée (22<sup>e</sup> résolution) ;

> Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres (23<sup>e</sup> résolution) ;

> Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société (24<sup>e</sup> résolution) ;

> Autorisation à donner au Directoire à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre (25<sup>e</sup> résolution) ;

> Autorisation à donner au Directoire à l'effet de consentir des options de souscription, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, et/ou d'achat d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe (26<sup>e</sup> résolution) ;

> Actionnariat salarié : délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise (27<sup>e</sup> résolution) ;

> Actionnariat salarié : délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, au profit de certaines catégories de bénéficiaires (28<sup>e</sup> résolution) ;

> Modification de l'article 13 II des statuts de la Société relatif à la durée du mandat des membres du Conseil de surveillance afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats (29<sup>e</sup> résolution).

#### À TITRE ORDINAIRE

- > Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (30<sup>e</sup> résolution).

# Objectifs et projets

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

### RÉSOLUTIONS 1 ET 2

APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE 2015

#### Objectif

Les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions vous permettent d'approuver les comptes sociaux qui font apparaître une perte de 154 751 730 euros, et les comptes consolidés qui font ressortir un bénéfice de 911 millions d'euros dont part du Groupe de 901 millions d'euros.

### RÉSOLUTION 1

(APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2015, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2015, faisant apparaître une perte de 154 751 729,96 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale prend acte du rapport de la Présidente du Conseil de surveillance sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et du rapport des Commissaires aux comptes sur ce rapport.

### RÉSOLUTION 2

(APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE 2015)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2015, faisant apparaître un bénéfice de 911 millions d'euros et un bénéfice net part du Groupe de 901 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

### RÉSOLUTION 3

AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2015 ET FIXATION DU DIVIDENDE

#### Objectif

Par la 3<sup>e</sup> résolution, le Directoire vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2015 et d'approuver la distribution d'un dividende de 1,60 euro par action, en progression de 33,3 % par rapport à l'exercice précédent et correspondant à un taux de distribution de 39,5 %. La mise en paiement est fixée au 4 juillet 2016. Au cours des 3 derniers exercices, le dividende par action a été de 0,90 euro en 2012, 1,10 euro en 2013 et 1,20 euro en 2014.

### RÉSOLUTION 3

(AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2015 ET FIXATION DU DIVIDENDE)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide, sur proposition du Directoire,

1) d'affecter la perte de l'exercice 2015 de 154 751 729,96 euros au report à nouveau créditeur antérieur de 903 110 842,61 euros qui est ainsi porté à 748 359 112,65 euros.

2) de distribuer aux actions un montant de 356 065 184 euros (1,60 euro x 222 540 740 actions, incluant les actions propres, arrêtées au 31 décembre 2015) prélevé sur le report à nouveau. Ce dernier passe ainsi de 748 359 112,65 euros à 392 293 928,65 euros.

Le dividende total net est de 1,60 euro par action de 0,40 euro de nominal. Il sera mis en paiement le 4 juillet 2016 et est éligible à l'abattement de 40 %, mentionné à l'article 158-3 2<sup>e</sup> du Code général des impôts, pour les actionnaires qui peuvent en bénéficier.

L'Assemblée Générale décide que le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues à la date de la mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Elle reconnaît que le rapport du Directoire a fait état des dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices, à savoir :

- > 2012 : 0,90 euro\* par action de 0,40 euro de nominal ;
- > 2013 : 1,10 euro\* par action de 0,40 euro de nominal ;
- > 2014 : 1,20 euro\* par action de 0,40 euro de nominal.

\* Montants éligibles à l'abattement de 40 % pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158 3-2<sup>e</sup> du Code général des impôts.

### RÉSOLUTION 4

OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN NUMÉRAIRE OU EN ACTIONS

#### Objectif

L'adoption de la 4<sup>e</sup> résolution permettra d'accorder à chaque actionnaire la possibilité de percevoir le dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles. Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 95 % de la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe SA sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la 3<sup>e</sup> résolution. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée du 3 juin au 24 juin 2016 inclus. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire. La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 4 juillet 2016.

### RÉSOLUTION 4

(OPTION POUR LE PAIEMENT DU DIVIDENDE EN NUMÉRAIRE OU EN ACTIONS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et après avoir constaté que le capital social est entièrement libéré, décide conformément aux articles L. 232-18 et suivants du Code de commerce et à l'article 29 des statuts de la Société, d'accorder à chaque actionnaire, sur la totalité du dividende mis en distribution et afférent aux titres dont il est propriétaire, la possibilité de percevoir ce dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles. Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions anciennes. Toutefois, leur date de jouissance est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 95 % de la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe SA sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Chaque actionnaire pourra opter pour l'un ou l'autre mode de paiement du dividende, mais cette option s'appliquera au montant total du dividende pour lequel l'option lui est offerte. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée du 3 juin au 24 juin 2016 inclus, par demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, à la date où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soule en espèce versée par la Société.

Pour les actionnaires qui opteront pour un versement en numéraire, les sommes leur revenant seront mises en paiement le 4 juillet 2016. La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 4 juillet 2016.

La présente Assemblée donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée conformément aux dispositions législatives et réglementaires, à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à l'application et à l'exécution de la présente résolution et notamment, de fixer le prix d'émission des actions émises dans les conditions prévues précédemment, de constater le nombre des actions émises et l'augmentation de capital qui en résultera, de modifier en conséquence les statuts de la Société, de prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'opération et, plus généralement, de faire tout ce qui serait utile et nécessaire.

### RÉSOLUTION 5

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-86 DU CODE DE COMMERCE

#### Objectif

Par la 5<sup>e</sup> résolution, il vous est demandé d'approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et

engagements dits réglementés. Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé au réexamen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2015. Aucune convention réglementée nouvelle non déjà approuvée par l'Assemblée Générale n'est intervenue au cours de l'exercice 2015.

### RÉSOLUTION 5

(RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve ce rapport qui ne comporte aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 précité non déjà soumise au vote de l'Assemblée générale et intervenue au cours de l'exercice 2015.

### RÉSOLUTIONS 6 À 10

RENOUVELLEMENT DE CINQ MANDATS DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### Objectif

Les 6<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions vous proposent de renouveler les mandats de Mmes Marie-Josée Kravis, Sophie Dulac, Véronique Morali et Marie-Claude Mayer et de M. Michel Cicurel, membres du Conseil de surveillance, qui arriveront à échéance à l'issue de la présente Assemblée. À cette occasion, en ligne avec la recommandation sur l'échelonnement des mandats du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, auquel la Société se réfère, et afin d'éviter un renouvellement en bloc futur du Conseil de surveillance, les 8<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions proposent que trois mandats seront, de façon exceptionnelle, consentis pour une durée réduite à deux ou trois ans, sous réserve de l'approbation de la 29<sup>e</sup> résolution (modification statutaire relatif à la durée du mandat des membres du Conseil de surveillance afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats) ci-dessous. Ainsi, les renouvellements de mandat de Mmes Véronique Morali (8<sup>e</sup> résolution) et Marie-Claude Mayer (9<sup>e</sup> résolution) seraient donnés pour une durée de trois ans et celui de M. Michel Cicurel (10<sup>e</sup> résolution) pour une durée de deux ans. Les 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> résolutions concernent les renouvellements de mandat de Mmes Marie-Josée Kravis et Sophie Dulac qui seraient donnés pour une durée de quatre ans.

M. Amaury de Seze dont le mandat de membre du Conseil de surveillance arrivera également à échéance à l'issue de la présente Assemblée n'a pas souhaité en demander le renouvellement.

### RÉSOLUTION 6

(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME MARIE-JOSÉE KRAVIS)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Josée Kravis pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTION 7****(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME SOPHIE DULAC)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Sophie Dulac pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTION 8****(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME VÉRONIQUE MORALI)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Véronique Morali pour une durée de trois ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de la vingt-neuvième résolution ci-après visant à permettre le renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance ou, à défaut de l'adoption de ladite vingt-neuvième résolution, pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTION 9****(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MADAME MARIE-CLAUDE MAYER)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Marie-Claude Mayer pour une durée de trois ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, sous réserve de l'approbation de la vingt-neuvième résolution ci-après visant à permettre le renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance ou, à défaut de l'adoption de ladite vingt-neuvième résolution, pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTION 10****(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE MONSIEUR MICHEL CICUREL)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Miche Cicurel pour une durée de deux ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017, sous réserve de l'approbation de la vingt-neuvième résolution ci-après visant à permettre le renouvellement échelonné des mandats des membres du Conseil de surveillance ou, à défaut de l'adoption de ladite vingt-neuvième résolution, pour une durée de quatre ans qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTIONS 11 ET 12****NOMINATION DE DEUX NOUVEAUX MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE****Objectif**

Les 11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions soumettent à votre décision les nominations de MM. André Kudelski et Thomas H. Glocer en qualité de nouveaux membres du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années. Ces nominations sont proposées afin de renforcer encore l'indépendance et la diversité en termes de nationalité et d'expérience du Conseil de surveillance.

**RÉSOLUTION 11****(NOMINATION DE MONSIEUR ANDRÉ KUDELSKI EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de nommer Monsieur André Kudelski en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTION 12****(NOMINATION DE MONSIEUR THOMAS H. GLOECER EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de nommer Monsieur Thomas H. Glocer en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

**RÉSOLUTION 13****RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT DE MONSIEUR GILLES RAINAUT****Objectif**

Par la 13<sup>e</sup> résolution, il vous est demandé de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Gilles Rainaut pour une durée de six exercices.

**RÉSOLUTION 13****(RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT DE MONSIEUR GILLES RAINAUT)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant de Monsieur Gilles Rainaut pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

**RÉSOLUTIONS 14 A 17****AVIS CONSULTATIF SUR LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE****Objectif**

Par les 14<sup>e</sup> à 17<sup>e</sup> résolutions, en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef, il vous est proposé d'émettre un vote favorable sur les éléments de rémunération due ou attribuée, au titre de l'exercice 2015, d'une part à M. Maurice Lévy, Président du Directoire

et d'autre part à MM. Jean-Michel Etienne, Kevin Roberts et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membres du Directoire.

Les informations sur les rémunérations du Président du Directoire et des membres du Directoire sont mentionnées dans le Document de référence 2015 notamment à la section 2.2.3 § 2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux dirigeants mandataires sociaux de la société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis » pages 77 à 79.

**RÉSOLUTION 14****(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À MONSIEUR MAURICE LÉVY, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE)**

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2015 section 2.2.3 paragraphe 2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux mandataires sociaux de la Société soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis », page 77.

**RÉSOLUTION 15****(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À MONSIEUR JEAN-MICHEL ÉTIENNE, MEMBRE DU DIRECTOIRE)**

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Jean-Michel Étienne, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2015 section 2.2.3 paragraphe 2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux mandataires sociaux de la Société soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis », page 78.

**RÉSOLUTION 16****(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À MONSIEUR KEVIN ROBERTS, MEMBRE DU DIRECTOIRE)**

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Kevin Roberts, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2015 section 2.2.3 paragraphe 2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux mandataires sociaux de la Société soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis », page 78.

**RÉSOLUTION 17****(AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015 À MADAME ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER, MEMBRE DU DIRECTOIRE)**

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels que présentés dans le Document de référence 2015 section 2.2.3 paragraphe 2 « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 aux mandataires sociaux de la Société soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour avis », page 79.

**RÉSOLUTION 18****ACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS****Objectif**

La 18<sup>e</sup> résolution vous propose de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Directoire l'année dernière en vue de l'achat par la Société de ses propres actions dans la limite de 10 % du capital et pour un prix unitaire maximum d'achat de 90 euros, hors frais. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la résolution. Cette autorisation, d'un montant global maximal de 2 002 866 660 euros, se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 27 mai 2015.

**RÉSOLUTION 18****(AUTORISATION À DONNER AU DIRECTOIRE POUR PERMETTRE À LA SOCIÉTÉ D'INTERVENIR SUR SES PROPRES ACTIONS)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue de :

- > L'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne d'entreprise ou de plans d'épargne interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- > La remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- > La conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe en tant que pratique admise par l'Autorité des Marchés Financiers, ou autre) dans la limite de 5 % du capital ;

> L'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société en toute indépendance et sans être influencé par la Société, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ou toute autre disposition applicable ;

> L'annulation éventuelle des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire ; ou

> La mise en œuvre de toute opération admise ou qui viendrait à être admise par la réglementation en vigueur, notamment si elle s'inscrit dans le cadre d'une pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

La Société pourra acquérir ses actions, les céder ou les transférer, en une ou plusieurs fois, à tout moment et par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendraient à l'être, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, et notamment par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), de ventes à réméré, par offre publique d'achat ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels ou par utilisation de tout instrument financier dérivé, ou par recours à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. La Société pourra également conserver les actions achetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

Toutefois, le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne pourra pas, à quelque moment que ce soit, excéder 10 % des actions composant le capital social, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée, et l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards deux millions huit cent soixante-six mille six cent soixante euros (2 002 866 660 €). Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le prix unitaire maximum d'achat est fixé à quatre-vingt-dix euros (90 €), hors frais, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options.

L'Assemblée Générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal des actions, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster les prix d'achat susvisés afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour arrêter les modalités et conditions de cette mise en œuvre, passer tous actes, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée. Elle met fin à compter de ce jour, pour la part non utilisée et la période non écoulée, et remplace celle précédemment accordée par la seizième résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015.

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

### RÉSOLUTION 19

**AUGMENTATION DU CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL**

#### Objectif

La 19<sup>e</sup> résolution vise à renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2014, au Directoire d'augmenter le capital, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou d'une filiale, le cas échéant, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 30 millions d'euros (identique au montant de 2014). Sur ce plafond de 30 millions d'euros s'imputera le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu des 20<sup>e</sup> à 24<sup>e</sup> et des 27<sup>e</sup> et 28<sup>e</sup> résolutions ci-dessous, ainsi que des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, par cette délégation ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros (identique au montant de 2014) à la date de la décision d'émission. Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Directoire. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 28 mai 2014.

### RÉSOLUTION 19

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET DE DÉCIDER L'ÉMISSION, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIES PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1<sup>ER</sup> ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2, et des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et

suivants du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société ou d'une filiale suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes. Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclus.

2) Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées :

> Le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingtième à vingt-quatrième et des vingt-septième et vingt-huitième résolutions de la présente Assemblée, ainsi que des dix-huitième et dix-neuvième résolutions adoptées par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015, est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ;  
> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

3) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingtième à vingt-deuxième et de la vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée. Ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L. 228-36 A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce.

4) En cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :

> Décide que les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à

titre irréductible aux actions ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

> Prend acte du fait que le Directoire pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;

> Décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi, dans l'ordre qu'il déterminera, dont notamment offrir au public sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international, tout ou partie des actions et/ou des valeurs mobilières non souscrites.

**5)** Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

**6)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

**7)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet de procéder aux émissions, en fixer les conditions et modalités et notamment :

> Décider le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant être demandée à l'émission ;

> Déterminer la nature, la forme, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, de leur caractère subordonné ou non, leur taux d'intérêt, leur durée et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités, dans le respect des formalités applicables ;

> Déterminer le mode de libération des actions et valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme ;

> Fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;

> Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;

> Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

> D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 par le vote de sa treizième résolution.

## RÉSOLUTION 20

**AUGMENTATION DU CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTION ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR OFFRE AU PUBLIC**

### Objectif

La 20<sup>e</sup> résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2014, au Directoire d'augmenter le capital par offre au public, avec suppression du droit préférentiel, par l'émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou d'une filiale, le cas échéant, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, imputable sur le plafond global mentionné à la 19<sup>e</sup> résolution, ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (identique au montant de 2014) et celui des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu à la 19<sup>e</sup> résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 28 mai 2014.

## RÉSOLUTION 20

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET DE DÉCIDER L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D'ACTION ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIES PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1<sup>ER</sup> ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, PAR OFFRE AU PUBLIC)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

**1)** Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par offre au public d'actions ordinaires de la

Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société ou d'une filiale suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

**2)** Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution. Le Directoire pourra toutefois, pour tout ou partie des émissions effectuées et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135, 5<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce, instituer au profit des actionnaires un droit de priorité irréductible et/ou réductible, pour souscrire les actions ou valeurs mobilières, dont il fixera les modalités et les conditions d'exercice, sans donner lieu à la création de droits négociables, étant précisé que les titres non souscrits en vertu de ce droit pourront faire l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger.

**3)** Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées :

> Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée (30 000 000 €) ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

**4)** Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

**5)** Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce, notamment limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée.

**6)** Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

**7)** Décide que conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :

> le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance,

> le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

**8)** Décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la vingt-et-unième résolution.

**9)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

**10)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet de procéder aux émissions, fixer les conditions et modalités, et notamment :

> Décider le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;

> Déterminer la nature, la forme, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, de leur caractère subordonné ou non, leur taux d'intérêt, leur durée et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier pendant la

durée de vie des titres concernés, leurs modalités, dans le respect des formalités applicables ;

> Déterminer le mode de libération des actions et valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme ;

> Fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;

> Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;

> Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

> D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 par le vote de sa quatorzième résolution.

## RÉSOLUTION 21

**AUGMENTATION DU CAPITAL PAR L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, PAR PLACEMENT PRIVÉ**

### Objectif

La 21<sup>e</sup> résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2014, au Directoire d'augmenter le capital par placement privé (notamment au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), avec suppression du droit préférentiel, par l'émission de mêmes titres que ceux mentionnés à la 20<sup>e</sup> résolution. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 19<sup>e</sup> résolution et sur celui de la 20<sup>e</sup> résolution) et celui des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu à la 19<sup>e</sup> résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 28 mai 2014.

## RÉSOLUTION 21

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET DE DÉCIDER L'ÉMISSION, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, D' ACTIONS ORDINAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIÉS PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1<sup>ER</sup> ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, PAR PLACEMENT PRIVÉ)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après

avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

**1)** Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société ou d'une filiale suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, étant précisé que la souscription des actions et autres valeurs mobilières dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves de bénéfices ou de primes

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

**2)** Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution.

**3)** Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées :

> Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée au paragraphe 3) de la vingtième résolution (9 000 000 €) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée (30 000 000 €) ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

> Les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour 20 % du capital par an) ;

> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

**4)** Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

**5)** Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce, notamment limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée.

**6)** Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

**7)** Décide que conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :

> Le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

> Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

**8)** Décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la vingtième résolution.

**9)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

**10)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet de procéder aux émissions, fixer leurs conditions et modalités, et notamment :

> Décider le montant à émettre, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant être demandée à l'émission ;

> Déterminer la nature, la forme, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance régis par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, de leur caractère subordonné ou non, leur taux d'intérêt, leur durée et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités, dans le respect des formalités applicables ;

> Déterminer le mode de libération des actions et valeurs mobilières à émettre immédiatement ou à terme ;

> Fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;

> Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;

> Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

> D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 par le vote de sa quinzième résolution.

## RÉSOLUTION 22

**AUGMENTATION DU NOMBRE DE TITRES EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL DANS LA LIMITE DE 15 % DE L'ÉMISSION**

### Objectif

La 22<sup>e</sup> résolution permet, pour une période de 26 mois, au Directoire, en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre, en cas de demandes excédentaires, dans les 30 jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution sur la base de laquelle est réalisée l'augmentation de capital initiale et sur le montant du plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution, et dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur celui de la 20<sup>e</sup> résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique

visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 28 mai 2014.

### RÉSOLUTION 22

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET D'AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES À ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL, AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, DANS LA LIMITE DE 15 % DE L'ÉMISSION INITIALE RÉALISÉE EN APPLICATION DES 19ÈME À 21ÈME RÉSOLUTIONS SOUMISES À LA PRÉSENTE ASSEMBLÉE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

**1)** Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour augmenter, sur ses seules décisions, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital de la Société, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, décidée en application des dix-neuvième à vingt-et-unième résolutions soumises à la présente Assemblée, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (actuellement dans les trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale).

**2)** Décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est réalisée l'émission initiale et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution de la présente Assemblée (30 000 000 €), et dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant prévu au paragraphe 3) de la vingtième résolution (9 000 000 €) ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation.

**3)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 par le vote de sa dix-huitième résolution.

### RÉSOLUTION 23

**AUGMENTATION DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, PRIMES, BÉNÉFICES**

#### Objectif

La 23<sup>e</sup> résolution permet de reconduire, pour une période de 26 mois, la délégation de compétence donnée au Directoire, en 2014, d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en

vertu de cette délégation ne pourra pas excéder 30 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 19<sup>e</sup> résolution). Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 28 mai 2014. Cette résolution est votée à la majorité des voix.

### RÉSOLUTION 23

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET DE DÉCIDER D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE RÉSERVES, BÉNÉFICES, PRIMES, OU AUTRES)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire, statuant dans le cadre des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

**1)** Délégué au Directoire sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, suivie de la création et de l'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

**2)** Décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation.

**3)** Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée (30 000 000 €) ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

Confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et d'en assurer la bonne fin et d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

**4)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 par le vote de sa seizième résolution.

### RÉSOLUTION 24

**AUGMENTATION DE CAPITAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ**

#### Objectif

La 24<sup>e</sup> résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2014, au Directoire, de décider l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ou d'une filiale, le cas échéant, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société. Cette délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières pourront donner droit. Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros. Ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription indiqué à la 20<sup>e</sup> résolution et sur le montant du plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution. Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 28 mai 2014.

### RÉSOLUTION 24

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, À L'EFFET DE DÉCIDER L'ÉMISSION D' ACTIONS ET/OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIÉS PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1<sup>ER</sup> ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE INITIÉE PAR LA SOCIÉTÉ)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-92 du Code du commerce :

**1)** Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société ou d'une filiale suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance

donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange, initiée par la Société sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger (par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » de type anglo-saxon), et décide de supprimer, au profit des porteurs de ces titres le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et/ou valeurs mobilières à émettre au titre de la présente délégation.

**2)** Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières pourront donner droit.

**3)** Décide que :

> Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée au paragraphe 3) de la vingtième résolution (9 000 000 €) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée (30 000 000 €) ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement.

**4)** Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

**5)** Décide que le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

**6)** Confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :

> Fixer les parités d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soule en espèces à verser, et à constater le nombre de titres apportés à l'échange ;

> Déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance éventuellement rétroactive, des actions ordinaires nouvelles et/ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;

> Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;

> Et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2014 par le vote de sa dix-septième résolution.

## RÉSOLUTION 25

**ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES**

### Objectif

La 25<sup>e</sup> résolution autorise le Directoire, pour une période de 38 mois, à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société au profit de bénéficiaires qu'il déterminera conformément à la loi. Le total des actions gratuites ne pourra pas représenter plus de 3 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire. Sur ce plafond s'imputera, le cas échéant, le plafond de 3 % mentionné à la 26<sup>e</sup> résolution (options de souscription et/ou d'achat d'actions) ci-dessous.

L'attribution des actions est conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Les attributions d'actions de performance pourront bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société (hors M. Maurice Lévy qui a renoncé à toute participation aux programmes d'attribution d'actions de performance ou d'options sur actions mis en place à partir de 2012) sous condition d'au moins deux conditions de performance mesurées sur trois ans. Le nombre d'actions qui leur sera attribué ne pourra pas excéder 0,3 % du capital social, ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné.

Les actions de performance attribuées seront définitivement acquises, sous condition de présence, en fonction de deux critères de performance externes (croissance organique et marge opérationnelle comparées avec le groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe), auxquels pourra être ajouté, pour certains plans, un troisième critère lié à l'atteinte de la marge opérationnelle prévue au budget.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire.

Cette autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions

ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions.

## RÉSOLUTION 25

**(AUTORISATION À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE TRENTE-HUIT MOIS, À L'EFFET DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EXISTANTES OU À ÉMETTRE EN FAVEUR DES SALARIÉS ET/OU MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS DU GROUPE EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONS À ÉMETTRE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1) Autorise le Directoire à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel, et/ou parmi les dirigeants mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce), ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

2) Décide que le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra représenter plus de 3 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire ; étant précisé (i) que le Directoire aura le pouvoir de modifier le nombre d'actions attribuées, dans la limite du plafond de 3 % précité, en application d'opérations sur le capital de la Société intervenant durant la période d'acquisition visée en 7) ci-dessous de manière à préserver les droits des bénéficiaires et (ii) que sur ce plafond s'imputera, le cas échéant, pendant la validité de la présente autorisation, le plafond de 3 % mentionné à la vingt-sixième résolution (options de souscription et/ou d'achat d'actions) soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

3) Conditionne expressément l'acquisition définitive des actions attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Il est précisé que le Directoire pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions à l'ensemble des salariés, étant entendu que l'acquisition définitive de ces actions sera soumise à au moins deux conditions de performance.

4) Décide que les attributions d'actions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve (i) que l'acquisition définitive des actions attribuées soit conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur une période d'au moins trois ans, et (ii) que les actions attribuées à ces dirigeants ne représenteront pas un pourcentage supérieur à 0,3 % du capital social de la Société, tel que constaté à la date de la décision de l'attribution des actions par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné et sur le plafond de 3 % mentionné à la vingt-sixième résolution (options de souscription et/ou d'achat d'actions) soumise

à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

5) Les attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance. Ce dernier fixera l'obligation de conservation des titres des dirigeants conformément à l'article L.225-197-1, II alinéa 4 du Code de commerce.

6) Décide que le Directoire pourra, notamment par dérogation à ce qui précède, adapter les conditions de performance à la nouvelle configuration du Groupe dans les cas exceptionnels où le périmètre du Groupe serait affecté de manière significative, modifiant la structure du Groupe, à la suite d'une fusion, d'un changement de contrôle, d'une acquisition ou d'une cession.

7) Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire, sauf en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale, auquel cas l'attribution définitive des actions intervient immédiatement. Le Directoire aura la faculté de modifier la durée de la période d'acquisition et de fixer, le cas échéant, une période de conservation, lors de chaque décision d'attribution.

8) Décide que le Directoire pourra procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société, pourra fixer les dates de jouissance des actions nouvelles et pourra prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale à un dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital.

9) Donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation.

10) Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions, et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation.

11) Fixe à trente-huit (38) mois, à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente autorisation.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée Générale ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

## RÉSOLUTION 26

**ATTRIBUTION D' OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D' ACHAT D' ACTIONS AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX ÉLIGIBLES**

### Objectif

La 26<sup>e</sup> résolution vise à autoriser, pour une période de 38 mois, le Directoire à consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe. Le nombre total

des options consenties ne pourra pas donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné à la 25<sup>e</sup> résolution ci-dessus (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux).

L'exercice des options attribuées en vertu de cette autorisation, est conditionné à deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois ans. Le nombre d'options qui leur sera attribué ne pourra pas excéder 0,3 % du capital social. Ce plafond est commun et global avec celui applicable aux dirigeants mentionnés à la 25<sup>e</sup> résolution et s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné.

Cette autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. Le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Cette nouvelle autorisation se substitue à celle donnée par l'Assemblée du 29 mai 2013.

## RÉSOLUTION 26

**(AUTORISATION À DONNER AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE TRENTE-HUIT MOIS, À L'EFFET DE CONSENTIR DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION, EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES À LEUR DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, ET/OU D' ACHAT D' ACTIONS AUX MEMBRES DU PERSONNEL SALARIÉ ET/OU DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ OU DES SOCIÉTÉS DU GROUPE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce :

1) Autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente Assemblée générale, à consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres qu'il aura désigné du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel ainsi qu'aux dirigeants mandataires sociaux éligibles, ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions visées à l'article L.225-180 du Code de commerce, et dans la limite des textes en vigueur :

> des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital et/ou, > des options donnant droit à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci.

2) Décide que les options de souscription et les options d'achat pouvant être consenties en vertu de la présente autorisation ne pourront pas donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 3 % du capital social constaté à la date de leur attribution par le Directoire, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées par l'article L.225-181 du Code de commerce. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné à la vingt-cinquième résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.



**3)** Conditionne expressément l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années.

**4)** Décide que les attributions d'options effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'exercice des options soit conditionné à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années. Décide que le nombre d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourra pas donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente autorisation, à plus de 0,3 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de leur attribution par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Ce plafond de 0,3 % est par ailleurs commun et global avec le plafond applicable aux dirigeants mentionné à la vingt-cinquième résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) soumise à la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

**5)** Prend acte que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription ou d'achat et que l'augmentation de capital résultant des levées d'options de souscription ou d'achat sera définitivement réalisée du seul fait de la déclaration de levée d'option, accompagnée du bulletin de souscription et du paiement en numéraire ou par compensation avec des créances de la somme correspondante.

**6)** Décide que le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire à la date à laquelle les options seront consenties, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Ce prix ne sera pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options sont consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions auto-détenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

**7)** Le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées à l'article L.225-181 du Code de commerce.

**8)** Décide que les options pourront être exercées par les bénéficiaires dans un délai maximum de dix ans à compter de la date d'attribution des options par le Directoire.

**9)** Décide de conférer au Directoire, dans les conditions déterminées ci-dessus et dans les limites légales ou réglementaires, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, les pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre la présente résolution, et notamment pour :

> Déterminer les dates de chaque attribution, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties et levées les options, arrêter la liste des bénéficiaires des options, le nombre d'options offertes à

chacun d'eux et la ou les conditions de performance à laquelle ou auxquelles l'exercice des options sera soumis ;

> Décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate des actions qui seront achetées et/ou souscrites, étant précisé que s'agissant des options attribuées aux mandataires sociaux éligibles de la Société, le Directoire doit, soit décider que les options ne pourront pas être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions résultant des levées d'options qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

> Arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription d'actions de la Société à émettre ;

> Fixer la ou les périodes d'exercice des options, étant précisé que le Directoire pourra prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options dans les conditions légales et réglementaires ;

> Décider les conditions dans lesquelles le prix et le nombre d'actions à souscrire ou à acheter seront ajustés notamment dans les cas prévus par la loi ;

> Limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires ;

> Déterminer, sans qu'il puisse excéder dix ans, à compter de la date d'attribution des options, le délai pendant lequel les bénéficiaires pourront exercer leurs options ainsi que les périodes d'exercice des options ;

> Imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente autorisation ;

> Modifier les statuts en conséquence, passer toute convention, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et généralement faire tout ce qui sera nécessaire à la mise en œuvre de la présente autorisation.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 aux termes de sa quinzième résolution.

## RÉSOLUTIONS 27 ET 28

### AUGMENTATIONS DE CAPITAL RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

#### Objectif

**La 27<sup>e</sup> résolution délègue au Directoire, pour 26 mois, la faculté d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise, d'un montant nominal maximum de 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 28<sup>e</sup> résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution). Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.**

**La 28<sup>e</sup> résolution délègue au Directoire, pour 18 mois, la faculté d'augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 27<sup>e</sup> résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 19<sup>e</sup> résolution), avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées à certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la 27<sup>e</sup> résolution, afin de mettre en place des plans d'actionnariat ou d'épargne à leur profit. Les catégories de bénéficiaires sont détaillées dans la résolution. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.**

**Ces deux nouvelles délégations se substitueront à celles données par l'Assemblée du 27 mai 2015.**

## RÉSOLUTION 27

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À CONSENTIR AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE VINGT-SIX MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIÉS PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1<sup>ER</sup> ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, AU PROFIT DES ADHÉRENTS À UN PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1, L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

**1)** Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour décider de procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société ou d'une filiale suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, réservées aux adhérents à un plan d'épargne entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail.

**2)** Décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (apprécié au jour de la décision du Directoire décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-huitième résolution ci-après.

Il est précisé que :

> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

> Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée (30 000 000 €), le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

**3)** Décide que le prix d'émission des actions émises ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera déterminée dans les conditions fixées aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription. Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

**4)** Décide que, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émis, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-19 et L. 3332-11, L. 3332-12 et L. 3332-13 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable.

**5)** Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.

**6)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et déterminer toutes les conditions et modalités des opérations, ou surseoir à la réalisation de l'augmentation de capital, et notamment :

> Décider que les émissions pourront avoir lieu directement au profit des bénéficiaires ou par l'intermédiaire d'organismes de placement collectif de valeurs mobilières (OPCVM) ;

> Fixer le périmètre des sociétés concernées par l'offre ;

> Fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment de jouissance, les modalités de libération, le prix de souscription d'actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans les conditions légales ;

> Arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;

> Fixer le délai accordé aux souscripteurs pour la libération de leurs actions ordinaires ou de leurs valeurs mobilières donnant accès au capital ;

> Prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

> Constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélative des statuts ;

> Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

> Faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires, des valeurs mobilières à émettre ou des actions qui seraient émises par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ;  
> Procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces émissions.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte le 27 mai 2015 dans sa vingtième résolution.

### RÉSOLUTION 28

**(DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE À CONSENTIR AU DIRECTOIRE, POUR UNE DURÉE DE DIX-HUIT MOIS, POUR DÉCIDER L'ÉMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES RÉGIÉS PAR LES ARTICLES L. 228-92 ALINÉA 1ER ET L. 228-93 ALINÉAS 1 ET 3 DU CODE DE COMMERCE, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION, AU PROFIT DE CERTAINES CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES)**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il fixera, par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1<sup>er</sup> et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, à des actions de la Société ou d'une filiale suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre des valeurs mobilières composées de titres de créance donnant droit à l'attribution d'autres titres de créance ou donnant accès à des titres de capital existants, réservées aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous.

2) Décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en vertu de la présente résolution ne pourra excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (apprécié au jour de la décision du Directoire décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-septième résolution ci-avant.

Il est précisé que :

> À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;  
> Le montant nominal maximal des augmentations de capital

susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la dix-neuvième résolution soumise à la présente Assemblée (30 000 000 €) qui s'en trouve modifiée en conséquence ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

3) Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessous le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou de valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

a) des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, des sociétés du Groupe Publicis liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ;

b) ou/et des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ;

c) ou/et tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe Publicis.

4) Décide que le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingt-septième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée Générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

5) Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, y compris celui d'y surseoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment aux fins de :

> Fixer la date et le prix d'émission des actions nouvelles à émettre ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris la date de jouissance, même rétroactive et le mode de libération desdites actions ;  
> Arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;  
> Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital

sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

> Prendre toutes mesures pour la réalisation des émissions ;

> Constaté la réalisation des augmentations de capital social résultant de la présente résolution et procéder à l'émission des actions et à la modification corrélative des statuts, ainsi que de procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

6) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou de valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.

La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, la délégation donnée par l'Assemblée générale mixte le 27 mai 2015 dans sa vingt-et-unième résolution.

### RÉSOLUTION 29

**MODIFICATION STATUTAIRE**

Objectif

La 29<sup>e</sup> résolution vous propose de modifier l'article 13 II des statuts relatif à la durée du mandat des membres du Conseil de surveillance afin de permettre la mise en place d'un échelonnement des mandats conformément à la recommandation du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef. Cette modification permettrait de nommer ou de renouveler certains membres du Conseil de surveillance (8<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolutions ci-dessus) pour une durée de un, deux ou trois ans, par exception à la durée de quatre ans prévue par les statuts.

### RÉSOLUTION 29

**(MODIFICATION DE L'ARTICLE 13 II DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ RELATIF À LA DURÉE DU MANDAT DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AFIN DE PERMETTRE LE RENOUELEMENT ÉCHELONNÉ DES MANDATS)**

La résolution 29 a pour objet d'autoriser la modification de l'article 13 II des statuts de la Société relatif à la durée du mandat des membres du Conseil de surveillance.

« En outre, afin de permettre exclusivement la mise en place et le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil de surveillance, l'Assemblée générale ordinaire pourra nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée de un, deux ou trois ans ».

Le reste de l'article est inchangé.

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

### RÉSOLUTION 30

**POUVOIRS**

Objectif

La 30<sup>e</sup> résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

### RÉSOLUTION 30

**(POUVOIRS)**

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès verbal de la présente Assemblée pour procéder à tous dépôts et formalités de publicité légale et autres qu'il appartiendra.

## Principaux chiffres clés et faits marquants

En millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros) VS. 2014

	2015	2014	2015
Revenu	9 601	7 255	+ 32,3 %
Marge opérationnelle avant amortissements	1 661	1 307	
en % du revenu	17,3 %	18,0 %	
Marge opérationnelle	1 487	1 182	+ 25,8 %
en % du revenu	15,5 %	16,3 %	
Résultat opérationnel	1 378	1 069	
Résultat net part du groupe	901	720	+ 25,1 %
Bénéfice net part du groupe par action	4,05	3,22	+ 25,8 %
Bénéfice net part du groupe par action, dilué	3,99	3,16	+ 26,3 %
Bénéfice net courant part du groupe par action, dilué <sup>(1)</sup>	4,39	3,64	+ 20,6 %
Dividende par action <sup>(2)</sup>	1,60	1,20	+ 33,3 %
Free cash-flow avant variation du besoin en fonds de roulement	1 097	836	+ 31,2 %

DONNÉES EXTRAITES DU BILAN	31.12.2015	31.12.2014
Total de l'actif	25 446	20 626
Capitaux propres, part du groupe	6 556	6 086
Endettement financier net/(trésorerie nette)	1 872	(985)

1) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession et coûts d'acquisition ou de fusion, de la réévaluation des earn-out, divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(2) Proposé à l'Assemblée Générale du 25 mai 2016;

Le Fonds Monétaire International a estimé une croissance du PIB mondial de 3,1 % en 2015 après + 3,4 % en 2014. Cependant, le contexte macroéconomique est très contrasté selon les zones géographiques.

La conjoncture économique aux États-Unis est restée bien orientée. Malgré des performances trimestrielles inégales en raison d'un hiver particulièrement rigoureux, la croissance du PIB américain en volume devrait atteindre 2,5 % en 2015 avec un taux d'inflation qui resterait à + 0,7 %. L'évolution du marché du travail - nombreuses créations d'emploi et forte baisse du taux de chômage à 5 % - confirme la bonne santé de l'économie, même si certaines fragilités demeurent. L'investissement des entreprises peine à véritablement redémarrer, alors que les salaires progressent moins rapidement qu'au cours des phases précédentes de reprise.

En Europe, la lente progression de l'activité se maintient en 2015, grâce notamment au « contre choc pétrolier » favorable aux pays de la zone euro, et à une politique monétaire très expansive ayant pour effet de faire baisser la parité euro-dollar et donc de favoriser les exportations. La croissance devrait atteindre 1,5 % en 2015 après 0,9 % en 2014. Les contrastes entre pays européens sont importants. En Grande Bretagne, l'activité progresserait de 2,2 %, avec un taux de chômage proche de 5 %. L'Allemagne, malgré un ralentissement en fin d'année, réaliserait une croissance de 1,5 %. À l'opposé, la croissance du PIB en France et en Italie resterait modeste : légèrement au-dessus de 1 % en France et légèrement en-dessous de 1 % en Italie. En outre, l'inflation en rythme annuel

est très faible, voire négative en cours d'année, en raison de la chute des prix du pétrole.

Le ralentissement de la croissance en Chine est confirmé avec une croissance en volume mesurée par le gouvernement de 6,9 % en 2015. Comme dans le reste du monde, la désinflation, voire le risque déflationniste, domine : la hausse des prix a été limitée à 1,9 %. La transition de l'économie chinoise, fondée sur l'investissement et les exportations depuis 20 ans, vers la consommation interne, se traduit par un fort ralentissement de l'activité. La gestion par les autorités monétaires des bulles du crédit, des prix de l'immobilier, et des marchés financiers, est difficile, d'autant que les créances douteuses sont considérables dans le système bancaire.

Le monde émergent hors Chine vit une crise économique profonde, causée par la chute des prix des matières premières. L'affaiblissement de la demande chinoise explique à la fois la baisse du prix des matières premières et la réduction de l'activité des pays émergents avec lesquels elle commerce beaucoup. Le Brésil, notamment, subit une récession profonde : le PIB a baissé de 3,8 % en 2015. Seule l'Inde (+ 7,3 %) semble poursuivre son développement sur une trajectoire de croissance élevée.

Après avoir estimé la croissance du marché publicitaire média pour 2015 à 4,9 % en décembre 2014, ZenithOptimedia a régulièrement abaissé ses prévisions tout au long de l'année pour aboutir en décembre 2015 à une croissance estimée de 3,9 % afin d'intégrer

un ralentissement marqué des marchés émergents et un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe.

Le revenu consolidé de l'année 2015 s'est élevé à 9 601 millions d'euros, en hausse de 32,3 %. Les effets de change ont représenté 11,3 % du revenu de 2014, soit + 823 millions d'euros d'effet positif en 2015 contre 80 millions d'euros d'effet négatif en 2014, notamment compte-tenu de la hausse du dollar et de la livre sterling par rapport à l'euro, et le revenu des acquisitions (nettes de cessions) a représenté 19,3 % du revenu de 2015, soit 1 399 millions d'euros en 2015 contre 245 millions d'euros en 2014. Dans un contexte de ralentissement marqué des marchés émergents et d'un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe traduisant globalement un environnement à croissance faible et inflation quasi-inexistante, Publicis Groupe a été confronté à des annulations de projets qui ne lui ont pas permis de bénéficier à plein du dynamisme relatif du marché américain alors que la performance du Groupe a été satisfaisante dans le reste du monde. La croissance organique est ainsi ressortie à + 1,5 % sur l'ensemble de l'année 2015.

Malgré les difficultés de Razorfish, le succès des activités numériques ne se dément pas. Elles poursuivent leur développement et représentent 51,9 % du revenu pour l'ensemble de l'année 2015, à comparer à 41,9 % en 2014. La pénétration grandissante des nouvelles technologies dans l'univers des médias et du marketing et l'acquisition de Sapient ont contribué à augmenter la part du numérique dans le revenu du Groupe.

L'acquisition de Sapient, initiée en novembre 2014 et conclue le 6 février 2015, permet de constituer un ensemble unique dans l'univers du numérique. Cette opération marque une étape décisive de la transformation de Publicis Groupe et l'impose comme le leader incontesté de l'ère digitale lui permettant de s'affirmer encore plus rapidement comme le leader de la convergence du marketing, de la communication, du commerce omnicanal et de la technologie. Publicis Groupe crée ainsi une plateforme mondiale, Publicis.Sapient, seule solution capable d'apporter aux annonceurs tous les moyens de la transformation de leur modèle d'affaires afin de faire face aux nécessités nées de la nouvelle ère de convergence numérique. Avec cette acquisition, le digital représente plus de 50 % des revenus consolidés de Publicis Groupe en 2015 qui atteint ainsi, avec trois ans d'avance, l'objectif fixé pour le plan stratégique 2018.

Le secteur des médias a fait l'objet d'un nombre très élevé de remises en compétition de budgets. D'après RECMA, plus de 20 milliards d'euros de budgets médias ont fait l'objet d'une compétition cette année. Publicis Groupe a été le plus exposé parmi les grands groupes de communication et a consolidé ses positions auprès de ses clients et a notamment enregistré le gain de budgets prestigieux tels que Citi, Visa et Etihad.

Dans un contexte de croissance modeste, Publicis Groupe porte une attention plus marquée à la solidité de sa marge opérationnelle et à sa capacité de génération de cash flows. La réorganisation annoncée en décembre 2015 vise à mettre en œuvre une structure de coûts plus efficace en éliminant les redondances. Divers programmes d'optimisation des coûts sont prévus ou déjà lancés, afin d'atteindre les objectifs de marge définis dans le plan stratégique 2018. Parmi ces programmes d'optimisation de coûts, on citera les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de

sous-performance, l'accélération des programmes « *multidoor* » des agences, les actions menées sur les achats, la poursuite de la régionalisation des Centres de Services Partagés et de l'amélioration continue des processus. L'implantation d'un ERP entamée en France en juillet 2014 se poursuit avec le déploiement aux États-Unis et en Europe continentale. Aucun de ces programmes n'a encore donné la pleine puissance de ses capacités.

La marge opérationnelle ressort à 1 487 millions d'euros, en croissance de 25,8 %. Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 % comparé à 16,3 % en 2014. Le recul de la marge est principalement imputable à l'impact dilutif de la consolidation de Sapient à compter du 6 février 2015, à l'accroissement des charges de restructuration (118 millions d'euros en 2015 à comparer à 69 millions d'euros en 2014) accompagnant la réorganisation du Groupe et la mise en œuvre des synergies avec Sapient.

Le résultat net part du groupe s'élève à 901 millions d'euros à comparer à 720 millions d'euros en 2014, soit une croissance de 25,1 %.

Le résultat net courant dilué par action (tel que défini dans la note 9 des comptes consolidés) s'élève à 4,39 euros faisant ressortir une hausse de 20,6 %.

Au 31 décembre 2015, le bilan présente un endettement financier net de 1 872 millions d'euros comparée à une trésorerie nette positive de 985 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'endettement net moyen s'établit à 2 429 millions d'euros à comparer à une situation de trésorerie nette moyenne de 93 millions d'euros en 2014.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 mai prochain est de 1,60 euro par action. Il représente un taux de distribution de 39,5 % et une augmentation de 33,3 % par rapport à l'année précédente. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, la mise en paiement du dividende en numéraire ou en actions, sur option des porteurs, se fera le 4 juillet 2016.

### RÉORGANISATION

Le début de l'année a été marqué par la finalisation de l'acquisition de Sapient et la mise en œuvre de la plateforme Publicis.Sapient. Cette plateforme, unique dans l'industrie de la communication, regroupe l'ensemble des agences numériques du Groupe, à savoir Razorfish, DigitasLBI, SapientNitro et Sapient Consulting, et vise à proposer aux clients toutes les fonctionnalités de l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes. Elle s'appuie sur une équipe de plus de 8 200 développeurs localisée en Inde.

Le 3 décembre 2015, Publicis Groupe a annoncé la mise en œuvre de l'organisation la plus intégrée du secteur, en mettant fin à la structure traditionnelle « en silos » des groupes de communication, et ce au profit de ses clients et de ses collaborateurs.

Cette réorganisation s'inscrit dans le prolongement de la mise en œuvre de la plateforme Publicis.Sapient. Elle vise à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux pays du Groupe, les principaux clients seront suivis chacun par un *Chief Client Officer*, rapportant au *Chief Revenue Officer*. Le Groupe est ainsi à même de proposer de façon transversale

l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis.Sapient », et solutions santé avec « Publicis Health ». S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis ONE » combinera l'ensemble des opérations – créative, média, digitale, santé – au sein de chaque pays.

Cette structuration, mise en œuvre dans les premiers mois de 2016, devrait stimuler la croissance du Groupe en exploitant les opportunités offertes par l'intégration et les nouvelles possibilités du consulting et de la technologie, ainsi qu'améliorer le taux de marge opérationnelle en simplifiant son organisation.

#### DISTINCTIONS/CRÉATION

Publicis Groupe a remporté une série exceptionnelle de 257 Lions à l'occasion de la 62<sup>e</sup> édition du Cannes Lions Festival International de la Créativité en 2015 (à comparer à 208 Lions en 2014), avec 7 Grand Prix, 51 Gold, 64 Silver, 129 Bronze, et 6 Prix Spéciaux dont 2 « Glass Lions ».

## Politique RSE du Groupe

La transformation de Publicis Groupe s'accompagne *de facto* d'une évolution de la stratégie RSE de l'entreprise. Cette phase de mutation est propice à une intégration plus forte des enjeux de développement durable dans le quotidien des agences et du Groupe. L'année 2015 a ouvert un nouveau cycle de travail vers le reporting intégré.

En 2015, le travail a porté sur les axes suivants. D'une part, poursuivre le dialogue avec les parties prenantes afin de mieux répondre à leurs attentes en matière de création de valeur durable ; ce travail a permis d'affiner l'analyse de la matérialité des enjeux RSE du Groupe. Elle est articulée autour de 3 principales parties prenantes : les salariés, les clients, la société (les consommateurs) – et de 3 enjeux majeurs : accroître la formation et la diversité, et faciliter les évolutions professionnelles ; renforcer les efforts en termes de marketing et communication responsables ; clarifier les questions de protection des données. D'autre part, le Groupe s'est engagé plus activement dans un programme d'évaluation RSE de ses fournisseurs avec la plateforme EcoVadis, avec une montée en puissance prévue sur 3 ans. Enfin le Groupe, les agences, multiplient les opportunités de réflexions et initiatives conjointes avec des clients et partenaires, afin de favoriser une communication responsable et d'encourager la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux des campagnes.

Durant cette année charnière, le Groupe est resté centré autour des enjeux humains, pour accompagner les collaborateurs dont la vie dans les agences est en évolution permanente (technologique, organisationnelle...). La formation continue (plus d'un million d'heures en 2015) est essentielle dans toutes les activités, de même que la nécessité d'avoir une organisation plus inclusive à l'égard des profils très variés dont le Groupe a besoin. Enfin les modes de collaboration internes intègrent progressivement plus de flexibilité.

Publicis Groupe a mandaté cette année SGS pour une mission de vérification couvrant un périmètre de 98 % du Groupe en termes d'effectifs et intégrant Sapient. La mission de vérification inclue 53 entités auditées sur site représentant 35 % des effectifs (versus 32 % en 2014).

Signalons que Publicis Groupe, en tant que membre du Pacte Mondial des Nations unies depuis 2003 et signataire en 2007 du

plaidoyer « *Caring for Climate* » s'est associé à différentes coalitions d'entreprises autour de la COP21 à Paris, afin de participer au mouvement de mobilisation générale autour de la réduction des gaz à effet de serre.

## Croissance externe

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique et dans l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettent à Publicis Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies. L'année 2015 a été marquée par la finalisation de l'acquisition de Sapient au mois de février. Cette acquisition permet aux clients de Publicis, grâce à la création de la plateforme Publicis.Sapient, d'avoir accès à l'ensemble des compétences digitales dans la communication, le marketing, le commerce omnicanal ainsi que le *consulting*.

Parmi les acquisitions réalisées en 2015, il est à noter :

> **Glickman Shamir Samsonov**, l'une des 5 plus grandes agences de publicité du marché et l'une des plus respectées du pays. Avec l'acquisition de GSS, Publicis Israel Group devient le principal groupe d'agences créatives du marché avec plus de 350 collaborateurs.

> **Langland Advertising, Design & Marketing Limited**, l'une des agences les plus réputées dans le domaine de la santé. Langland a été acquise par Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), le réseau spécialisé sur le secteur de la santé de Publicis Groupe.

> **The Creative Counsel Group**, le plus grand groupe intégré d'agences marketing d'Afrique du Sud, procurant des solutions marketing et d'activation aux clients locaux aussi bien qu'internationaux. Cette acquisition permet non seulement à Publicis Groupe d'accroître sensiblement sa présence en Afrique du Sud, elle le propulse loin devant la concurrence, que ce soit en termes d'ampleur ou de profondeur de son offre de services sur ce marché et ce, sur toute la chaîne de valeur.

> **Tardis Medical**, agence de consulting dans les domaines cliniques et médicaux. Tardis Medical a été acquise par Publicis Healthcare Communications Group (PHCG), le réseau spécialisé sur le secteur de la santé de Publicis Group, et sera intégré au sein de Publicis Touchpoint Solutions.

> **Match Media**, agence média indépendante leader en Australie. Match Media fera partie de Blue 449, le nouveau réseau média mondial de ZenithOptimedia Group.

> **Expicient Inc.**, l'une des grandes agences mondiales de services sur tous les canaux, particulièrement experte en gestion de stocks et de commandes (Order Management Systems). L'agence Expicient sera intégrée à la plateforme Publicis.Sapient sous la marque Rosetta.

> **Epic Communications**, la plus grande agence indépendante de communication stratégique intégrée d'Afrique du Sud. Epic Communications rejoindra MSLGROUP, le réseau de communication stratégique de Publicis Groupe.

> **Relaxnews**, agence de presse (membre de la Fédération Française des Agences de Presse et de l'International Press and Telecom Council) fondée en 2000, possède une expertise globale : conseil, production, animation de contenus au service de la transformation digitale des médias et des entreprises.

> **Monkees**, agence de référence en France spécialisée dans le marketing digital et le social media. Forte de 15 ans d'expérience, Monkees développe une expertise unique avec une acuité particulière dans la distribution et le e-publishing.

## Opérations financières

#### SOUSCRIPTION D'UN EMPRUNT MOYEN TERME DE 1,6 MILLIARDS DE DOLLARS

Le Groupe a refinancé sa facilité de crédit syndiqué de 1 890 millions de dollars à échéance janvier 2016, destinée à financer l'acquisition de Sapient, par un prêt moyen terme syndiqué à taux variable, conclu le 20 janvier 2015, de 1 600 millions de dollars à échéance 2018, 2019 et 2020.

#### ACHAT D' ACTIONS PROPRES AUPRÈS DE LA FAMILLE BADINTER

Publicis Groupe a acquis le 17 mars 2015, avant l'ouverture de la Bourse de Paris, un bloc de 2 406 873 de ses propres actions auprès de la famille Badinter pour un montant total de 176 millions d'euros euros, soit 73,03 euros par action.

L'opération a conduit à faire passer la participation de Madame Elisabeth Badinter et de son groupe familial de 8,67 % à 7,58 % du capital et de 15,87 % à 13,88 % des droits de vote. Madame Elisabeth Badinter demeure le premier actionnaire de la Société. L'opération reflète une décote de 2 % par rapport à la moyenne pondérée du cours sur les cinq derniers jours précédant l'achat et de 4,5 % par rapport au cours de clôture de 76,47 euros au 16 mars 2015.

La totalité de l'achat des titres a été financée par la trésorerie disponible de Publicis Groupe.

#### EXECUTION DU CONTRAT D'ACHAT D' ACTIONS PROPRES PAR L'INTERMÉDIAIRE D'UN PRESTATAIRE DE SERVICES D'INVESTISSEMENTS

Publicis Groupe a mis en place un contrat d'achat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements dans le cadre de son Programme de Rachat d'Actions tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 28 mai 2014.

Ce contrat, signé le 27 mars 2015, portait sur un volume maximal de 3 935 000 actions à acquérir à un cours moyen n'excédant pas les limites imposées par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 28 mai 2014. Le prix d'achat de ces actions a été calculé à partir de la moyenne arithmétique des cours moyens pondérés par les volumes des actions, observés chaque jour pendant la période de rachat, et ne pouvait lui être supérieur.

La période d'achat prévue par le contrat courait du 30 mars 2015 au 31 juillet 2015 au plus tard et s'est effectivement terminée le 9 juin 2015. À cette date, le Groupe avait acquis dans le cadre de ce contrat 3 935 000 actions à un cours moyen pondéré de 73,89 euros, représentant un montant total de 291 millions d'euros.

Les deux opérations décrites ci-dessus s'inscrivent dans le cadre du remboursement anticipé de l'ORANE 2022 approuvé par le Conseil de surveillance et annoncé le 16 septembre 2014. Les porteurs

d'ORANE, réunis en assemblée le 19 juin 2015, ont approuvé à l'unanimité des porteurs présents ou représentés la modification du Contrat d'Emission visant à permettre le remboursement anticipé de l'ensemble des ORANE au gré de la Société. Cette modification a également été approuvée par l'assemblée générale des actionnaires tenue le 27 mai 2015.

#### REMBOURSEMENT DE L'EUROBOND 4,25 %

Publicis Groupe a procédé au remboursement de l'Eurobond 4,25 % arrivant à échéance en mars 2015 pour un montant de 253 millions d'euros. Le remboursement a été financé par la trésorerie disponible de Publicis Groupe. Compte-tenu du taux d'intérêt effectif de 3,85 % de cette ligne obligataire, ce remboursement contribue à réduire le taux moyen de la dette résiduelle du groupe.

#### REALISATION DU REMBOURSEMENT ANTICIPÉ DE L'ORANE 2022

Le 15 juillet 2015, Publicis Groupe SA a procédé au remboursement anticipé des ORANE à raison de 8,12 actions par ORANE et ainsi distribué 12 684 356 actions Publicis Groupe détenues en portefeuille aux porteurs d'ORANE. La société a en outre versé, à la date de remboursement, en numéraire, le coupon couru jusqu'au 15 juillet 2015, calculé *pro rata temporis* depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014, soit un montant total de 11 millions d'euros.

#### MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE LIGNE DE CREDIT SYNDIQUE MULTI DEVICES

Publicis Groupe a contracté le 22 juillet 2015 un nouveau crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à 5 ans, destiné aux besoins de financement généraux de la société. Il remplace le crédit syndiqué de 1,2 milliard d'euros souscrit le 13 juillet 2011.

## Analyse des résultats consolidés

#### REVENU

Le revenu consolidé de Publicis Groupe pour 2015 est de 9 601 millions d'euros comparé à 7 255 millions d'euros en 2014, soit une hausse de 32,3 %.

Avec une exposition au dollar et à la livre Sterling de plus de 60 % du revenu du Groupe, les variations des taux de change ont un impact positif de 823 millions d'euros, soit 11,3 % du revenu 2014. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué pour 1 399 millions d'euros soit 19,3 % du revenu 2014. La croissance à taux de change constant est de 18,9 %

La croissance organique est de +1,5 %, soutenue notamment par celle des activités numériques (+5,4 %). Il faut cependant noter la bonne tenue des médias ainsi que la poursuite de l'attrition des activités analogiques Dans un contexte de ralentissement marqué des marchés émergents et d'un rebond de l'activité plus modeste qu'anticipé en Europe traduisant globalement un environnement à croissance faible et inflation quasi-inexistante, Publicis Groupe a été confronté à des annulations de projets sur le marché américain alors que la performance du Groupe a été satisfaisante dans le reste du monde.

Le revenu consolidé 2015 se répartit comme suit : 52 % des revenus sont issus du digital (42 % en 2014), 23 % des revenus sont issus de la publicité (28 % en 2014), 13 % des agences spécialisées et marketing (15 % en 2014) et 12 % des media (15 % en 2014). La part des revenus de la publicité, des agences spécialisées et mar-

keting ainsi que des media ne tiennent pas compte des activités numériques de ces segments.

### MARGE OPERATIONNELLE & RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les charges de personnel atteignent 5 988 millions d'euros en 2015, en augmentation de 32,9 % (4 506 millions d'euros en 2014). Les coûts fixes de personnel de 5 197 millions d'euros représentent 54,1 % du revenu contre 54,7 % en 2014. Les coûts de restructuration sont en augmentation de 49 millions d'euros pour atteindre 118 millions d'euros en 2015 (69 millions d'euros en 2014) et s'inscrivent dans le cadre de l'adaptation du Groupe à un environnement de plus en plus orienté vers le digital et à la mise en œuvre des synergies suite à l'acquisition de Sapient. Par ailleurs, de nombreux investissements (mise en place de l'ERP, développement des plateformes de production, poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou développements technologiques) permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle à moyen terme.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 1 952 millions d'euros et se comparent à 1 442 millions d'euros en 2014. La forte progression résulte de la consolidation de Sapient. Ces coûts représentent 20,3 % du revenu total (19,9 % en 2014).

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 661 millions d'euros pour l'exercice 2015 par rapport à un montant de 1 307 millions réalisé en 2014, en hausse de 27,1 %, faisant ressortir une marge de 17,3 % du revenu (18,0 % en 2014).

La dotation aux amortissements pour l'année 2015 est de 174 millions d'euros contre 125 millions d'euros en 2014.

La marge opérationnelle s'élève à 1 487 millions d'euros en amélioration de 25,8 % par rapport à 1 182 millions d'euros en 2014.

Le taux de marge opérationnelle de 2015 est de 15,5 %, en recul de 80 points de base par rapport à 2014. La marge opérationnelle rapportée au revenu, bénéficie de l'effet de la hausse des devises par rapport à l'euro pour 20 points de base. À taux de change constants, la marge rapportée au revenu recule de 100 points de base par rapport à 2014 du fait de l'impact dilutif de la consolidation de Sapient et l'accroissement des coûts de restructurations.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 11,1 % pour l'Europe, 18,0 % pour l'Amérique du Nord, 15,3 % pour l'Asie-Pacifique, 10,7 % pour l'Amérique latine et 18,2 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 89 millions d'euros en 2015, contre 51 millions d'euros en 2014, l'accroissement étant essentiellement imputable aux incorporels liés à l'acquisition de Sapient. Une perte de valeur de 28 millions d'euros a été enregistrée (contre 72 millions l'année précédente), qui concerne essentiellement Rosetta et Neogama ; les autres charges et produits non courants ressortent à 8 millions d'euros, correspondant principalement à des plus et moins-values de cessions d'actifs, contre 10 millions d'euros en 2014.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 378 millions d'euros en 2015 contre 1 069 millions d'euros l'année précédente, en progression de 28,9 %.

### AUTRES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat financier est une charge de 89 millions d'euros en 2015 contre une charge de 28 millions d'euros l'année précédente. La

charge sur l'endettement financier net a atteint 74 millions d'euros en 2015 à comparer à 23 millions d'euros en 2014 en raison du coût de financement de l'acquisition de Sapient. Les autres charges et produits financiers quant à eux se sont dégradés de 10 millions d'euros, dégradation en grande partie due à la réévaluation des dettes sur acquisitions (*earn-out*).

La charge d'impôt de l'année est de 386 millions d'euros, faisant ressortir un taux effectif d'impôt de 29,9 %, contre 311 millions d'euros en 2014, correspondant à un taux effectif de 28,0 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est de 8 millions d'euros contre une quote-part de 4 millions d'euros en 2014. Les intérêts minoritaires sont de 10 millions d'euros en 2015, contre 14 millions d'euros en 2014.

Au total, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 901 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 720 millions d'euros pour l'exercice 2014, soit une progression de 25,1 %.

Après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession et de la réévaluation des *earn-out*, le résultat net courant part du Groupe est de 992 millions d'euros, en hausse de 19,7 %.

Le BNPA courant dilué est de 4,39 euros, en hausse de 20,6 %.

## Situation financière et trésorerie

### FREE CASH-FLOW

Hors variation du Besoin en Fonds de Roulement, le free cash-flow du Groupe s'élève à 1 097 millions d'euros en 2015, comparé à 836 millions d'euros pour 2014.

### CAPITAUX PROPRES ET ENDETTEMENT NET

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 6 086 millions d'euros au 31 décembre 2014 à 6 556 millions d'euros au 31 décembre 2015. La progression provient du résultat de l'exercice, en partie compensé par le rachat d'actions propres à la famille Badinter et dans le cadre du contrat avec un Prestataire de Services d'Investissement mis en œuvre du 30 mars au 9 juin 2015 (467 millions d'euros au total) et par la distribution de dividendes (240 millions d'euros).

L'endettement financier net s'établit à 1 872 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre une situation de trésorerie nette positive de 985 millions d'euros au 31 décembre 2014 : cette situation financière nette s'explique essentiellement par l'acquisition de Sapient. Ainsi, la dette nette moyenne du Groupe en 2015 s'élève à 2 429 millions d'euros contre une situation de trésorerie nette moyenne de 93 millions d'euros en 2014.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie pour un total de 1 672 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 722 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les composantes principales de ces lignes sont une ligne de crédit de 517 millions d'euros à échéance 2017, 2018 et 2019 et un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros à échéance 2020. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment

immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend des engagements de rachat de minoritaires).

## Publicis groupe S.A. (société-mère du groupe)

Le chiffre d'affaires de Publicis Groupe est composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe. Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 21 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre 82 millions d'euros l'année précédente, une grande partie de la baisse des facturations étant directement liée à la baisse des coûts entre 2014 et 2015. En effet, il convient de signaler que les effectifs de la société qui étaient de 38 salariés fin 2014 ont été ramenés à un seul salarié début 2015, les transferts de personnel effectués fin 2013 en prévision de la fusion avec Omnicom n'ayant plus de justification.

Les produits financiers s'établissent à 328 millions d'euros en 2015 contre 131 millions d'euros l'année précédente. L'augmentation des produits provient des intérêts sur les nouveaux prêts consentis à MMS Irlande dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient ainsi que l'augmentation des dividendes reçus par rapport à 2014 (+116 millions d'euros).

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 36 millions d'euros contre 89 millions d'euros l'année précédente. Les charges 2014 incluaient les coûts relatifs à la fusion Publicis/Omnicom à hauteur de 37 millions d'euros et qui avaient été inscrits en immobilisations en cours au 31 décembre 2013 et rapportés au compte de résultat suite à l'abandon de l'opération.

Les charges financières s'élèvent à 172 millions d'euros pour l'année 2015, contre 159 millions d'euros l'année précédente. Cette augmentation s'explique principalement par les intérêts financiers sur les nouveaux emprunts souscrits dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, partiellement compensés par la baisse des intérêts sur l'ORANE en conséquence du remboursement anticipé intervenu en juillet 2015.

Le résultat courant avant impôts est un produit de 142 millions d'euros contre une perte de 35 millions d'euros en 2014.

Une charge exceptionnelle de 345 millions d'euros a été enregistrée à l'occasion du remboursement anticipé des ORANE qui a eu lieu le 15 juillet 2015, cette perte correspondant à la différence entre la valeur nominale des ORANE inscrites en autres fonds propres et le prix de revient des actions propres affectées à ce remboursement.

Après prise en compte d'un gain d'intégration fiscale de 49 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société-mère du groupe, ressort en perte de 155 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre une perte de 3 millions d'euros pour l'exercice précédent.

## Perspectives

L'exercice 2016 devrait se dérouler dans un environnement à croissance et inflation faibles, marqué par les incertitudes macro-économiques, la persistance de la baisse des prix des matières premières, mais également par la focalisation des clients sur le très court terme (réductions de coûts). Malgré ce contexte, Publicis Groupe anticipe pour 2016 une progression de l'ensemble de ses indicateurs financiers : revenu, marge opérationnelle, résultat net ajusté par action, *dividend pay-out*.

Les résultats obtenus à ce jour dans le numérique et les évolutions des entreprises vers la transformation de leur modèle confortent les choix stratégiques à long terme opérés par Publicis Groupe et lui confèrent un réel avantage compétitif. Sur un plan opérationnel, Publicis Groupe poursuit la mise en œuvre l'organisation la plus intégrée du secteur visant à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif pour leur offrir l'accès à l'exhaustivité des solutions. Cette structuration devrait stimuler la croissance du Groupe en exploitant les opportunités offertes par l'intégration et les nouvelles possibilités du *consulting* et de la technologie, ainsi qu'améliorer le taux de marge opérationnelle en simplifiant son organisation.

Cette transformation et la forte exposition du Groupe aux activités numériques (52 % du revenu 2015) devraient soutenir la croissance future de Publicis Groupe et la poursuite de l'amélioration de ses marges.





**PUBLICIS  
GROUPE**

Publicis Groupe SA

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 89 016 296 €

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – France

Tél. : +33(0)1 44 43 70 00

542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z

